



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Implementación en Ecuador del Restaurante de Autoservicio Guò180

AUTOR:

Rafael Coello Gilbert

DIRECTOR:

Edgar Izquierdo, Ph.D.

Guayaquil - Ecuador
Diciembre, 2015

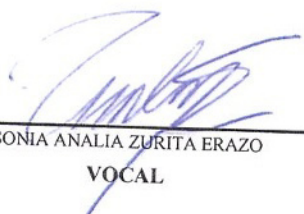


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-256


APELLIDOS Y NOMBRES	COELLO GILBERT RAFAEL ALEJANDRO
Nº DE CÉDULA	0914339890
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN EN ECUADOR DEL RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO GU0180
FECHA DEL ACTA DE GRADO	22/12/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veintidós días del mes de diciembre del año dos mil quince a las 14:57:19 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación IMPLEMENTACIÓN EN ECUADOR DEL RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO GU0180, presentado por el estudiante COELLO GILBERT RAFAEL ALEJANDRO.

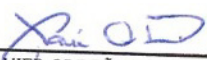
Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.




SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA
DIRECTOR



XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL



COELLO GILBERT RAFAEL ALEJANDRO
ESTUDIANTE

Resumen

¿En algún momento ha tenido la necesidad de encontrar comida rica, nutritiva y balanceada, que se pueda preparar según sus propios gustos? A continuación se presenta el plan de negocios para la implementación en Guayaquil, del restaurante de autoservicio Guò180.

Se estima que la industria de alimentos al detal en Ecuador es de \$3,750 millones, creció alrededor de 13.8% los últimos 5 años y se espera crezca al 6% anual en los próximos 5 años. Dentro de este sector se encuentran los negocios de comida rápida, que facturan alrededor de \$900 millones anuales.

La empresa líder es International Foods Services (Grupo KFC), quienes con sus más de 22 marcas (Kentucky Fried Chicken, Pollos Gus, Juan Valdez, Baskin Robbins, Dolce Incontro, Menestras del Negro, entre otras) poseen alrededor del 14% del negocio.

El restaurante será operado por la empresa Industrias Alimenticias Coello Barcelona Cia. Ltda., constituida el 22 de julio de 2013 en Guayaquil, y que actualmente opera tres franquicias de Subway®: dos locales propios y un tercero de otro franquiciado.

La empresa la gerencia Rafael Coello, quien desarrolló, implementó y operó por 2 años el restaurante Guò180, en Bogotá, Colombia. Lo acompaña Alejandro Parra, que se encarga de las operaciones, sus padres tuvieron un restaurante y trabajó durante un año como administrador del restaurante de servicio rápido Soda Box, Guayaquil.

Guò180 empezó su atención al público en Bogotá, el 24 de septiembre de 2011, en el patio de comidas del centro comercial Portal de la 80. En sus primeros dos años de operación, el establecimiento sirvió más de 32,300 “cajas”, que representan más de US\$ 270 mil en ventas acumuladas. Sus ventas mensuales superan los US\$ 14,100, a un precio promedio de US\$ 7.66 por unidad y US\$ 9.88 de tiquete promedio.

Del proyecto de implementación en Ecuador, se espera que se puedan vender 60 combos diarios el primer año, y llegar a 100 para el quinto año, y que la facturación pase de US\$ 110,000 a US\$ 220,000, en ese mismo periodo.

De cumplirse estos supuestos se lograría una rentabilidad operacional de US\$ 30,000, 14% sobre ventas, y una utilidad después de impuestos de US\$ 20,000, 9% sobre ventas. Descontando el proyecto a una tasa de 14.5% el VAN es de US\$ 38,500 y la TIR de 24.6%.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Tabla de Contenido	3
Capítulo 1. La Empresa y el Negocio.....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. Naturaleza del Negocio y de la Empresa.....	12
1.3. El Mercado y la Industria	13
1.4. Proveedores	15
Capítulo 2. El Servicio	16
2.1. Descripción del Producto y Servicio	16
2.2. Propuesta de Valor	17
2.3. Estado Actual de Desarrollo	20
Capítulo 3. Entorno y Competencia	22
3.1. Entorno Económico	22
3.2. Regulaciones.....	23
3.3. Competencia	25
3.3.1. Wok In.	25
3.3.2. China Wok.	27
3.4. Sustitutos	28

3.4.1. Kentucky Fried Chicken.....	28
3.4.2. McDonald's.....	28
3.5 Nuevos Entrantes.....	29
3.6. Proveedores.....	31
3.7. Compradores.....	31
Capítulo 4. El Mercado.....	32
4.1. Tamaño del Mercado.....	32
4.2. Cliente Objetivo.....	33
4.3. Preferencias de los Clientes.....	34
4.3.1. Encuesta.....	34
4.3.2. Grupo Focal.....	34
4.4. Política de Precios y Mix de Ventas.....	35
4.5. Canales de Venta.....	36
4.5.1. Formatos.....	36
4.5.2. Ubicación.....	36
4.6. Promoción.....	37
Capítulo 5. Plan de Producción.....	39
5.1. Producción.....	39
5.1.1. Proceso de Producción.....	39
5.1.2. Personal.....	40

5.1.3. Equipamiento.....	40
5.1.4. Productividad.....	41
5.2. Abastecimiento	43
5.2.1. Inventario.....	43
5.2.2. Compras.....	44
5.3. Localización	44
Capítulo 6. Aspectos Legales	46
6.1. La Compañía	46
6.2. Propiedad Intelectual	46
6.3. Permisos de Funcionamiento.....	47
6.3.1. Registro del establecimiento en el RUC – Servicio de Rentas Internas.....	47
6.3.2. Uso de Suelo – Municipio de Guayaquil.....	47
6.3.3. Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos.	48
6.3.4. Ministerio de Turismo.	48
6.3.5. Permiso de Funcionamiento – ARCSA.	49
6.3.6. Patente Municipal – Municipio de Guayaquil.....	49
6.3.7. Certificado de Trampa de Grasa – Interagua.....	50
6.3.8. Tasa de Habilitación y Control – Municipio de Guayaquil.	50
6.3.9. Permiso de Comunicación Pública – Sayce.	50
Capítulo 7. Estructura Organizacional y Equipo Humano	52

7.1. Estructura Organizacional	52
7.2. Personas en Funciones Clave	53
7.2.1. Gerencia General y Finanzas - Rafael Coello Gilbert.	53
7.2.2. Operaciones - Alejandro Parra.....	54
7.2.3. Marketing y Ventas - Cristina Barciona.	54
7.2.4. Contabilidad - Felix Lazo.....	55
7.3 Personal Operacional.....	56
7.3.1. Proceso de Búsqueda de Personal.	56
7.3.2. Perfil del Personal.....	56
7.3.3. Entrenamiento.....	57
7.3.4. Administración del personal.	57
7.4. Socios	58
Capítulo 8. Análisis de Riesgos	59
8.1. Riesgos de Mercado.....	59
8.1.1. Manifestaciones violentas.	59
8.1.2. Colapso de la Economía.	59
8.1.3. Competencia agresiva.....	60
8.1.4. Aceptación sólo por moda.	61
8.2. Riesgos Técnicos	61
8.2.1. Prohibición de importaciones.	61

8.2.2. Daño de los equipos.....	62
8.2.3. Daño de la infraestructura.....	62
8.3 Riesgos Económicos.....	62
8.3.1. Aumento de precios de materia prima e insumos.....	62
8.3.2. Disminución de precios de venta.....	63
8.4. Riesgos Financieros.....	63
8.4.1. Mayor inversión que la estimada.....	63
8.4.2. Demora en la apertura del local.....	63
8.4.3. Mayor necesidad de capital societario.....	64
8.4.5. Imposibilidad de conseguir crédito.....	64
Capítulo 9. La Economía del Negocio	65
9.1 Fuentes de Capital	65
9.1.1. Inversionistas.....	66
9.1.2. Préstamos bancarios.....	66
9.2. Gastos de Inicio	66
9.2.1. Adecuaciones al Local.....	66
9.2.2. Muebles, Maquinaria y Equipos.....	67
9.2.3. Útiles e Instrumentos.....	68
9.2.4. Gastos Pre-operacionales.....	68
9.2.5. Otros gastos de Inicio.....	68

9.2.6. Reservas para contingencias.....	69
9.3 Ingresos Variables.....	69
9.3.1. Unidades vendidas.....	69
9.3.2. Precio promedio.....	69
9.4 Costos Variables	70
9.5 Gastos Fijos	71
9.5.1. Sueldos y Salarios.....	71
9.5.2. Alquiler y Administración.	71
9.5.3. Servicios Básicos.....	72
9.5.4. Limpieza.....	72
9.5.5. Mantenimiento.....	72
9.5.6. Promoción y Publicidad.	73
9.5.7. Licencias.....	73
9.5.8. Seguros.	73
9.5.9. Amortización y Depreciación.	73
9.6. Ganancias y Márgenes.....	74
9.7. Punto de Equilibrio.....	75
9.8. Rentabilidad Potencial.....	75
9.9. Análisis de Sensibilidad.....	76
Capítulo 10. Sostenibilidad del Negocio y Responsabilidad Social Empresarial	78

10.1. Aspectos Críticos para la Sostenibilidad	78
10.1.1. Investigación y Desarrollo.....	78
10.1.2. Logística de Entrada.....	78
10.1.3. Operaciones.....	79
10.1.4. Logística de salida.....	80
10.1.5. Marketing y Ventas.....	81
10.1.6. Servicio post-venta.....	81
10.2. Responsabilidad Social.....	82
10.2.1. Ciudadanía Corporativa.....	82
10.2.2. Ética.....	82
10.2.3. Actividades y Proyectos.....	83
Conclusiones y Recomendaciones	84
Anexos.....	85
Anexo A. Ayuda de Pedido.....	86
Anexo B. Ejemplo de una Receta Estándar.....	87
Anexo C. Cuestionarios de Encuesta.....	88
Anexo D. Tablas para calcular el pago de permisos de funcionamiento.....	90
Anexo E. Estados Financieros.....	92
Referencias	119

Índice de Ilustraciones y Figuras

Figura 1: Modelo de Negocio.....	13
Figura 2: Layout del Local	42
Figura 3. Estructura Organizacional de la Empresa	52
Figura 4: Menor Crecimiento de las Ventas	77

Índice de Tablas

Tabla 1: Características, Beneficios y Costos Asociados a la Propuesta de Valor.....	19
Tabla 2: Flujo de Efectivo del Primer Año con US\$63,000 de Inversión	65
Tabla 3: Estado de Pérdidas y Ganancias	74
Tabla 4: Punto de Equilibrio	75
Tabla 5: VAN y TIR.....	76
Tabla 6: Categorías de Establecimiento para Permisos de Funcionamiento ARCSA ...	90
Tabla 7: Tabla para el Pago de Patente Municipal, año 2014.....	91
Tabla 8: Tabla para Pago de Permiso de Comunicación Pública (SAYCE).....	91

Capítulo 1. La Empresa y el Negocio

1.1. Introducción

En varias ocasiones, mi esposa y yo nos hicimos la misma pregunta ¿Qué comemos que sea rico, nutritivo y rápido? Cuando finalmente nos decidíamos, encontrábamos que lo que queríamos tenía una receta estandarizada que incluía uno o dos ingredientes que no nos gustan; o peor aún, que la comida ya estaba preparada -tal vez, desde el inicio del día.

Por supuesto, lo que seguía como una negociación para quitarle al plato lo que no nos gusta, terminaba en un reclamo por la poca flexibilidad y consideración por los clientes, lo que generaba más interrogantes ¿No habríamos sido muy duros? ¿Quiénes nos atendieron no estarían tomando represalias mientras nos preparaban y servían la comida?

La idea de Guò180 surge en respuesta a esta necesidad de consumir una alimentación nutritiva y balanceada, de excelente sabor y calidad, según los propios gustos, que pueda ser preparada a la vista de los clientes y servida de forma rápida y conveniente.

1.2. Naturaleza del Negocio y de la Empresa

Para atender esa necesidad se creó un restaurante de autoservicio, que basado en la cocina tailandesa, permita que el cliente elija los ingredientes de su comida y ésta sea preparada en Woks, en una cocina abierta.

Este sistema permite que el cliente reciba un producto nutritivo, con ingredientes frescos, preparados de manera rápida, servidos de forma conveniente y con la seguridad que todo se hace con la mayor asepsia.

El modelo de negocios, que se presenta en la figura 1, es la de entregar comida personalizada, balanceada, rápido y conveniente. Los clientes objetivos son jóvenes ejecutivos y profesionales, parejas recién casadas o padres separados con hijos pequeños, que se atenderán a través de puntos de autoservicio y a domicilio. Para entregar este servicio es clave contar con personal capacitado, locales bien ubicados y una excelente ejecución en tres áreas: toma de pedido, preparación y entrega del producto.



Figura 1: Modelo de Negocio
Elaboración: El autor

1.3. El Mercado y la Industria

El negocio va a formar parte de la industria de comidas rápidas, que pertenece a la categoría más amplia industria de servicios. Actualmente, se estima que el mercado de comidas rápidas en Ecuador es de más de US\$ 600 millones anuales (Hoy, 2009) y que crece a un ritmo anual del 2.5% (Coello Gilbert, 2014).

La empresa líder de la industria es International Food Services, que con marcas como Kentucky Fried Chicken,, Menestras del Negro, American Deli, entre otras, llegan a tener más del 14.4% del total del mercado (Coello, 2014). Este dominio de la empresa IFS junto con la participación de otro millar de negocios hace que la rivalidad en la industria sea muy fuerte.

Los clientes objetivo del negocio son, principalmente, personas cuyo estilo de vida limita el tiempo que tienen para preparar y consumir alimentos caseros: ejecutivos y profesionales solteros -o casados pero cuyas parejas también trabajan-, integrantes de hogares unipersonales, jefes de hogares disueltos; que se preocupen por su salud y busquen comida balanceada y nutritiva; y que por sobre todo, deseen tener el control de lo que ingieren y poder comer a su gusto. Las características de estos clientes son:

- Género: Indiferente. Consideramos que el género de nuestros potenciales compradores no influye en su decisión de compra.
- Edad: 20 - 40 años. Hemos determinado 20 años como la edad mínima debido a que es más probable que con esta edad las personas ya cuenten con un trabajo estable.
- Nivel económico: Medio – medio alto. Personas que estén dispuestas a pagar una prima por una comida balanceada, nutritiva, elaborada según sus gustos.
- Región: Inicialmente Guayaquil. Por ser la ciudad con mayor población del país y que concentran la mayoría de personas de clase media – media alta.
- Tecnología: Indiferente.
- Educación: Tercer nivel. Es más probable que una persona con educación de tercer nivel esté más consciente del tipo comida que debe ingerir.

1.4. Proveedores

El número de proveedores es alto debido, por lo que hay una alta disponibilidad de sustitutos. No existen contratos con los proveedores –excepto con los de bebidas-, por lo que es fácil cambiarse de uno a otro sin tener consecuencias legales.

Capítulo 2. El Servicio

2.1. Descripción del Producto y Servicio

Como ya se indicara, Guò180 es un restaurante de comida oriental basado en la cocina tailandesa, en el que los clientes participan en la preparación de su plato al elegir los ingredientes del mismo.

Los procesos de pedido y preparación de la comida se estructuran para que los clientes puedan ingerir alimentos nutritivos y balanceados, preparados de forma rápida, y servidos de manera conveniente.

Para que los clientes armen su comida a su gusto, se ha desarrollado un sencillo menú de cinco pasos, en el que éstos escogen el tamaño de la porción y los ingredientes de su plato: carbohidratos, proteínas, reguladores (vegetales y/o frutas), el sabor final (a través de varios tipos de salsas) y una bebida; cualquier combinación se vende por un solo precio, con la posibilidad de agregarle ingredientes o porciones extras por valores adicionales.

Todos los ingredientes se encuentran crudos, en porciones, en una vitrina refrigerada, a la vista de los clientes. Una vez que se escogen los componentes del plato, los ingredientes se saltean utilizando Woks, con una cantidad mínima de aceite en una cocina abierta, lo que permite ver todo el proceso.

La comida se sirve en cajas chinas –tipo take away- y se entrega en una bandeja junto con la bebida. Si los clientes lo solicitan, la comida se puede servir en platos plásticos que simulan una vajilla.

Para completar la experiencia Guò se entregan palillos chinos, se les enseña a los clientes a utilizarlos, o cuentan con un tenedor en caso de necesitarlo.

Este concepto se diferencia de otros restaurantes orientales tradicionales en que los ingredientes y procesos de elaboración están a la vista del público y se le brinda al consumidor la posibilidad de comer lo que realmente quiere. Sin embargo, en los últimos años han surgido en el mundo varios competidores con un modelo idéntico entre ellos –y muy parecido al que se presenta-, con dos diferencias fundamentales al sistema de Guò: 1) estos restaurantes no permiten la total personalización del producto; y, 2) cada producto adicional que el cliente quiere agregar tiene un costo extra, que varía dependiendo del ingrediente, lo que obliga a los consumidores a estimar el costo final.

2.2. Propuesta de Valor

El principal problema que resuelve este concepto es el de las personas que buscan alimentarse diariamente de manera nutritiva y balanceada, que poseen tiempo restringido, que preferirían ver cómo se prepara su comida, que les gustaría tener flexibilidad en relación a lo que van a comer, y que no encuentran este tipo de opciones en un solo lugar.

La propuesta de valor del negocio es entregar una alimentación nutritiva, balanceada, de excelente sabor y calidad, según los gustos de cada cliente, preparada en una cocina abierta, servida de forma rápida y conveniente, en un ambiente amigable y casual.

Actualmente, en el mundo existen restaurantes de servicio rápido (QSR) que tratan de satisfacer esta necesidad, siendo los más conocidos: Subway (Sándwiches), Uncle Maddios (Pizza), Chipotle Mexican Grill (Tex Mex), Wok to Walk (Oriental), Spoleto (Italiana), entre otros. En Ecuador están presentes Subway e Il Cappo de Maggi (Italiana) con este tipo de propuesta.

Las características, beneficios y costos asociados a esta propuesta de valor se presentan en la siguiente tabla:

Características	Beneficios	Costos	Estrategia para minimizar costos
Rápida cocción	<p>Nutrición adecuada. Saltear los vegetales en un wok con poco aceite, los cocina sin eliminar los nutrientes y vitaminas que contienen (Shoop).</p> <p>Mejor sabor. Algunos ingredientes, como los vegetales, pierden su sabor cuanto más tiempo se cocinen (Bastin, 2000).</p> <p>Menor ingesta de grasas saturadas. La forma y las altas temperaturas de un wok permiten cocinar con un mínimo de aceite.</p>	<p>No se recomienda para personas que tienen úlceras gástricas, gastritis, cálculos en la vesícula, o tendencia a tener el colesterol elevado. Además, las personas consideran, erróneamente, que el consumo de aceite no es saludable.</p>	<p>Educar al cliente. Dar a conocer que una alimentación adecuada incluye el consumo de 2 a 3 cucharadas de aceite al día; que estas porciones pueden provenir de frituras, hasta 3 veces por semana (Alimentación Sana, s.f.); y, que en nuestro negocio se utiliza de 1 a 2 cucharadas por servida.</p>
Proporciones balanceadas	<p>Balance alimenticio. De acuerdo al concejo de la ciudad de Portsmouth (Wright), en una dieta de 2,000 calorías diarias, una persona debe ingerir 150 gramos de proteína, 2.5 tazas de vegetales, 170 gramos de fibra (granos, cereales, trigo, arroz). Un plato típico de Guò180 contiene 120 gramos de proteína, 1.5 tazas de vegetales y 280 gramos de fibra¹.</p>	<p>Menor sensación de llenura que la provista por la competencia. La mayoría de establecimientos de comida sirven en exceso carbohidratos y frituras, porque éstos generan una sensación de llenura.</p>	<p>Educar al cliente. Explicarles cuál es el balance alimenticio adecuado para una dieta diaria de 2,000 calorías. Presentar comparaciones entre los nuestros productos y los de la competencia.</p>
Ingredientes y procesos a la vista	<p>Se genera mayor confianza en los clientes.</p>	<p>Ninguno para el consumidor.</p>	

¹ Inicialmente diseñamos el producto para que un plato tuviera 170 gramos de fibra, pero los clientes preferían más arroz y pasta.

Selección de ingredientes	Los clientes comen a su gusto. Si no les gusta un ingrediente, los clientes no tienen que pedir que no se los pongan en el plato, o lo que es peor, no tienen que separar lo que no les gusta mientras comen.	Tener que elegir, lo genera inseguridad por no saber cómo combinar la comida.	Guiar al cliente. Los clientes recibirán sugerencias de qué comida elegir, dependiendo de sus gustos. Además, siempre se le ofrecerá al cliente la posibilidad de devolver la comida si no le gusta; y se tendrán ayudas de pedido impresas cerca del local (ver Anexo A). También se tendrán recetas estándar, que sólo se prepararán cuando el cliente lo solicite (ver Anexo B).
Servido en cajas take away / con un tenedor	Facilidad para llevar la comida, cuando por alguna razón no se puede terminar de comer en el lugar, por ejemplo, si el patio de comidas está lleno, no se terminaron toda la porción o se les acabó el tiempo para comer.	Servir en una caja, especialmente en una con forma cuadrada da la percepción de que las porciones son de menor tamaño.	Demostraciones. Se puede servir el contenido de una caja en un plato para que los clientes puedan observar el tamaño real de la porción y poder compararlo con el de competidores.
Precio único	Evita molestos cálculos mentales. Como se mencionara anteriormente, el sistema de la competencia obliga a sumar un valor adicional al precio por cada ingrediente que se añade.	Tener un solo precio, que incluye hasta la bebida, hace que los clientes tengan la percepción de que el restaurante es más costoso que la competencia, aun cuando esto no sea cierto.	Se han considerado las opciones de: Educar al cliente. Enseñarles que los precios del restaurante son competitivos una vez que se agregan bebida e impuestos a las facturas de la competencia. También se ha pensado en promocionar un producto especial que no incluya la bebida, para que los clientes puedan comparar productos similares.

Tabla 1: Características, Beneficios y Costos Asociados a la Propuesta de Valor

2.3. Estado Actual de Desarrollo

Guò180 empezó su atención al público el 24 de septiembre de 2011, en el patio de comidas del centro comercial Portal de la 80, en la ciudad de Bogotá, Colombia. En sus primeros dos años de operación, el establecimiento sirvió más de 32,300 “cajas”, que representan más de US\$ 270 mil en ventas acumuladas.

Con ventas mensuales que superan los US\$ 14,100, a un precio promedio de US\$ 7.66 por unidad y US\$ 9.88 de tiquete promedio, este primer local alcanzó su punto de equilibrio al inicio de su segundo año de operación.

Pese a lo anterior, empezar el negocio no fue sencillo. Debido a la falta de información del mercado y la industria, elaborar el plan de negocios tomó más de 6 meses. Una vez elaborado el plan fue difícil encontrar un local dónde operar. Después de buscar cerca de un año y medio, los dueños de este concepto le pagaron más de US\$ 22,000 a la empresa Dulcerna, para que les cediera su contrato de arriendo del local N.3-017 en el CC. Portal 80.

Ya en la etapa de implementación, la apertura del local se retrasó un mes debido a que el proveedor de la vitrina refrigerada, elemento clave del negocio, entregó tarde el equipo, generando un impacto de US\$ 5,000 en pérdidas, sin considerar el costo de oportunidad.

Con el local operando, se solicitaron los permisos de funcionamiento: distritales, bomberos, sanidad. Las principales recomendaciones fueron que todo el personal tuviese un certificado de manipulación de alimentos, aun cuando sólo operaran la caja, que se elaborara un manual de buenas prácticas de manufactura, y que se mejorara la señalización de las áreas operativas y de las salidas de emergencia.

Uno de los aspectos importantes en la operación del restaurante tiene que ver con entregar siempre el mismo producto y que éste sea de la mejor calidad, para ello, en la etapa

pre-operativa se contrató al Chef Donaldo González, profesor de cocina oriental y propietario de un restaurante de cocina Tailandesa, para que ayudara a estandarizar las recetas y posteriormente entrenara al personal.

Otro aspecto que impacta en los negocios de comida es la alta rotación del personal de línea, como se mencionara en el capítulo uno puede llegar a superar el 250% (Brown, 2007). En el local en Bogotá, parte de la insatisfacción inicial del personal se daba por el poco compromiso y abuso de algunos miembros del equipo de trabajo, por lo que se elaboró un manual del empleado y descripciones del cargo, buscando que los trabajadores se sintiesen parte del proyecto, supiesen qué se esperaba de ellos y para controlar cualquier tipo de abuso.

Finalmente, se contrató los servicios de una abogada laboral para elaborar el reglamento interno de la empresa, para controlar el desempeño en el trabajo, la seguridad personal, el buen manejo de alimentos, desobediencia, faltas y atrasos, y otras conductas que puedan desviar a los trabajadores del rendimiento esperado.

Capítulo 3. Entorno y Competencia

3.1. Entorno Económico

El PIB del Ecuador ha logrado un crecimiento importante en los últimos tres años, 5.2%, 4.6% y 3.8% en el 2014 (Banco Mundial, 2015), llegando a US\$ 100.5 mil millones (Trading Economics, 2015). Este crecimiento le ha permitido al país reducir los niveles de pobreza, que pasó de 37.6% en el año 2006 al 22.5% para el 2014, mientras que la pobreza extrema se redujo del 16.9% al 7.7% en el mismo periodo (Banco Mundial, 2015).

Pese a lo anterior, el panorama para el país no es del todo positivo puesto que *“la alta dependencia de la economía del sector petrolero. La caída significativa del precio del petróleo en los últimos meses y la apreciación del dólar han afectado seriamente a la balanza comercial y la financiación de la inversión pública, y a la competitividad de las exportaciones ecuatorianas”* (Banco Mundial, 2015).

Adicionalmente, los índices de confianza empresarial han disminuido para todos los sectores de la economía, excepto para el sector Servicios (González Astudillo, ¿Será el 2015 tan recesivo como lo fue el 2009?, 2015); y los depósitos del sistema financiero privado se han reducido en US\$ 1,400 millones, lo que hace pensar que puede haber iliquidez en la economía o incertidumbre por parte de los ciudadanos (González Astudillo, Diagnóstico de la Situación de la Economía Ecuatoriana y Recomendaciones de Política Económica, 2015).

Como consecuencia de lo anterior, el riesgo país medido por el índice EMBI de JP Morgan, pasó de 411 puntos base el 3 de noviembre de 2014 a 1,157 puntos base para el 18 de

agosto de 2015 (Ambito.com, 2015), lo que significa que para los inversionistas institucionales existe un mayor riesgo de que el país incumpla sus obligaciones adquiridas.

Desde inicios de este año, ya se escuchaban voces de preocupación, el mismo presidente Rafael Correa decía “*Estamos empezando un año difícil. Nosotros estamos preocupados pero también muy optimistas con la certeza de que vamos a salir fortalecidos de estas dificultades del año 2015*” (Ecuador está preparado para enfrentar posible crisis en 2015 reitera el Presidente, 2015); y había personas como Daniel Legarda, vicepresidente de Fedexpor, que no eran tan optimistas (Las crisis del 2009 y 2015 son distintas, 2015).

Pese a lo anterior, y a pesar de que en efecto la economía ecuatoriana mostró un decrecimiento del 0.5% del PIB en el primer trimestre del año (González Astudillo, Diagnóstico de la Situación de la Economía Ecuatoriana y Recomendaciones de Política Económica, 2015), las empresas han continuado su actividad productiva, como lo han hecho siempre a pesar de los problemas económicos.

3.2. Regulaciones

El 1 de enero de 2014 entró en vigencia la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior COMEX, que establece el control previo al ingreso de más de 293 partidas arancelarias (alrededor de 1,000 productos) y la presentación de un certificado de calidad emitido en origen que sea aprobado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN (La Hora, 2014). Entre los productos afectados por estas medidas están las carnes, papas, textiles, entre otros (Ecuavisa, 2014), por lo que se espera en el corto plazo que puedan escasear y en el mediano plazo que su calidad disminuya y sus precios se incrementen.

Adicionalmente, preocupa la intención del gobierno de sustituir las importaciones por producción nacional, especialmente cuando este concepto necesita de insumos como palillos chinos, pasta de arroz y salsa de soya que se deben importar porque no se producen localmente.

Por otra parte, en una resolución del Sistema Nacional de la Calidad publicada en el Registro Oficial N° 839 del 27 de noviembre del 2012, se obliga a todos “los establecimientos que realizan actividades de preparación, elaboración, envasado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos” de mediano riesgo, como la elaboración de comidas listas y empacadas, a haber implementado hasta el 27 de noviembre del 2016 un sistema de Buenas Prácticas de Manufactura BPM (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013), de acuerdo a cómo se describen en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Decreto Ejecutivo 3253).

Pese a lo anterior, el Ministerio de Salud, basado en la Ley Orgánica de Salud ha realizado varias inspecciones en los últimos meses a prestigiosas cadenas de comida, y las ha sancionado clausurándolas, por varios motivos:

- Burger King. Inadecuado sistema de almacenamiento de alimentos perecibles, inapropiado manejo de desechos, tener productos caducados (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).
- McDonald's. Preparar alimentos sin las medidas preventivas de manipulación, no entregar control de cambio de aceite, tener productos sin registro sanitario (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).
- Tony Romas y Archies. Inadecuado sistema de almacenamiento de alimentos perecibles, tener productos caducados, inapropiado manejo de desechos (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Por esto, a pesar de que aún hay plazo para implementar un sistema de BPM, es importante contar desde el inicio con un Manual de este tipo y cumplirlo al pie de la letra.

3.3. Competencia

Guò180 competirá directamente con Wok In, quienes poseen un sistema muy parecido, y con cadenas como China Wok.

3.3.1. Wok In. “Andrés Basantes, desarrolló este concepto con su socio Miguel Ponce, a base de una oferta similar en España” (El Universo, 2013). Comenzaron a atender al público el 19 de agosto del año 2013², bajo el modelo de autoservicio con comedor propio: el cliente recoge en el mostrador su pedido y lo lleva a la mesa dentro de un local propio. El local, ubicado frente a las Torres del Norte en Kennedy Norte, tiene aproximadamente 45 mts², cuenta con 10 mesas en las que se puede atender entre 30 a 50 personas por hora³.

Wok In ofrece “fastgood”, comida rápida y buena (El Universo, 2013); para ello hay que seguir 5 pasos⁴:

1. Base. Se puede elegir 1 entre 5 tipos de bases: arroz blanco, tallarines finos, gruesos, de huevo y verduras mixtas. Todas las bases incluyen “veggie mix” (cebolla, pimiento, zanahoria, entre otros vegetales) y huevo;
2. Preferidos. Selección de 1 tipo de proteína, entre pollo, carne, camarón y tocineta.
3. Acompañamientos. Selección de 1 de las siguientes opciones: champiñones, maíz dulce, pimientos, maíz bebé, brotes de soya, brócoli, piña, y “+”.

² Tuit en la cuenta @WokIn_Ec

³ Estimaciones del autor.

⁴ Descritos en volantes que entregan en el restaurante

4. Salsas. Se puede escoger 1 entre 4 tipos de salsas: Kyoto, de sabor agridulce; Thai, con leche de coco y curri; Shangháí, combina salsa de soya, ostra y jengibre; y Malaya, lleva maní, jengibre y curri rojo.
5. Toppings. Elección de 1 entre 3 opciones: cebollas fritas, semillas de sésamo o maní salado.

Los ingredientes seleccionados se saltean con aceite de canola, sal y pimienta, en woks a la vista del cliente. Por “Armar tu wok” cobran \$6.50, que no incluye el valor de la bebida o agregarle ingredientes adicionales, que cuesta más dependiendo del ingrediente: \$1.10 pollo o carne; \$1.40 camarón o tocineta; y, \$0.75 piña, champiñones, maíz bebé, maíz dulce, brócoli, brotes de soya o pimientos.

Lo anterior significa que un plato armado de la siguiente manera: Arroz blanco (incluye veggie mix y huevo), con pollo, carne, pimientos, champiñones y brotes de soya, llega a costar \$9.10, que no incluyen la bebida.

Adicional al sistema de armarlo según el gusto del cliente, desde el 3 de enero de 2014 ofrecen 7 platos ya combinados:

1. VeggieWok. Todos los vegetales con salsa Kyoto.
2. IronWok. Base vegetales, tallarín grueso, huevo, pollo, carne, pimientos, brotes de soya con salsa Thai.
3. ChopWok. Base vegetales, arroz, huevo, pollo, tocino, baby corn, piña con salsa Malaya.
4. Banzai. Base de vegetales, tallarín fino, huevo, pollo, brócoli con salsa Thai.
5. Wokote. Base de vegetales, tallarín fino, huevo, carne, pimientos con salsa Shanghai.

6. Wok”n”Roll. Base vegetales, tallarín fino, huevo, pollo, champiñones con salsa Kyoto.

7. Wokzilla. Base vegetales, arroz, huevo, carne, camarón, piña con salsa Malaya.

Atienden de lunes a viernes de 12m a 7pm, no atienden los fines de semana. Tampoco atienden pedidos a domicilios, a pesar de que mencionaran el 31 de octubre de 2013 en su cuenta de Twitter que estaban “preparando todo para empezar con el servicio de Delivery”.

Para promocionarse utilizan principalmente las redes sociales Twitter y Facebook. A pesar de que no pautan ni en radio ni en televisión, los entrevistaron en el programa radial “Lo que Ud. quiere oír” de la estación Forever, diario El Universo les hizo un reportaje el 26 de septiembre de 2013, y diario Expreso hizo una mención de uno de los socios y del establecimiento en un reportaje relacionado con gastronomía el 28 de enero de 2014 (Expreso, 2014). Cabe resaltar que uno de los socios, Miguel Ponce, es conocido en el sector gastronómico de Guayaquil por ser el coordinador de la carrera de Gastronomía de la UEES.

3.3.2. China Wok. Es una cadena de comida peruana creada en 1999, que mezcla la gastronomía de ese país y la china. En su carta de productos cuenta con más de 40 platos, calificados por ellos mismos como “frescos y saludables” (Facebook, s.f.).

En su primer año contaba ya con 3 locales abiertos. Actualmente, se encuentran en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Uruguay; Jamaica, El Salvador; EE.UU., México; y, Australia (Wikipedia, s.f.).

En Ecuador entraron a inicios de la década del 2000, operada por la empresa International Food Services (Grupo KFC). En Guayaquil ya se encuentran en los centros comerciales Riocentro Ceibos, Entreríos, Sur, Mall del Sur, y en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo (China Wok, s.f.).

3.4. Sustitutos

Indirectamente Guò180 competirá contra un sin número de restaurantes de servicio rápido de todos los tipos: hamburguesas, pollos, pizza, mexicano, sánduches, etc., siendo KFC y McDonald's quienes dominan el mercado. También se competirá contra productos sustitutos como almuerzos ejecutivos y la comida preparada en casa.

3.4.1. Kentucky Fried Chicken. Es una de las franquicias de alimentos más exitosas del mundo, está presente en más de 105 países y cuenta con alrededor de 15,000 restaurantes (Flores, 2012). En Ecuador comenzó a operar en el año 1975 (Ekos, 2013) y finalizó el año 2013 con la apertura de su local No. 100 en el país (El Telégrafo, 2013).

Las ventas de KFC junto con las de Pollos Gus, operada por la misma empresa, crecieron a un ritmo de 9.97% entre el año 2005 y 2009. No sólo es la marca más recordada en el segmento de comidas rápidas con un 64.5% del "top of mind" (Delicioso Debut, 2010), pero además ésta da trabajo directo a más de 2,500 empleados.

Posee un sistema centralizado de logística en dos plantas de producción, que a la vez funcionan como centros de abastecimiento, una en Guayaquil y otra en Quito. En estas ubicaciones procesan cerca de 105,000 pollos semanales y reciben pedidos de más de 2,000 proveedores.

3.4.2. McDonald's. Es la empresa de comida rápida líder en el mundo, opera más de 34,800 tiendas (Entrepreneur, s.f.) en más de 118 países (Wikipedia, s.f.), siendo superada en número de locales sólo por Subway (Op. Cit.). El valor de su marca, estimado en el 2013 en 90,256 millones de dólares, supera a Coca Cola, Microsoft, entre otros (Millward Brown, s.f.).

Ingresó a Ecuador en 1997 (Op. Cit.), para marzo de 2013, poseía 21 locales y 5 McCafé en el país (McDonalds Ecuador, s.f.), y su facturación anual sobrepasaba los 20 millones de dólares (El Universo, 2010), empleando 1,100 personas. En el año 2012 fue considerada como la segunda mejor empresa para trabajar en Ecuador, de acuerdo a la organización “Great Places to Work” (Ekos, s.f.).

En los últimos años McDonald’s ha sido objeto de críticas a nivel mundial por lo poco saludable de su comida (El Universo, 2005) y por incentivar a los niños a ingerirla (El Universo, 2010). En Ecuador, en el último año se han clausurado un par de locales por no seguir normas básicas de manipulación de alimentos (El Universo, 2014) y por talar un árbol sin el permiso necesario.

3.5 Nuevos Entrantes

En el mundo ya existen varios negocios con un concepto similar al de Guò180, el más famoso y que ha logrado consolidarse como una cadena de restaurantes ha sido Wok to Walk. En el mediano plazo existe el riesgo de que la empresa entre en el mercado ecuatoriano bajo el concepto de franquicia.

Wok to Walk es una empresa holandesa, creada en el 2004. En el 2006 empezó a franquiciar su negocio y actualmente cuenta con operaciones en varios países de Europa: Holanda, Polonia, Lituania, Francia, Inglaterra, Portugal y España; y de América Latina: Colombia y México (Wok to Walk, 2010).

En Sudamérica, abrieron su primer local en Bogotá a mediados del 2011, en una de las zonas de bares, discotecas y restaurantes más concurridas y exclusivas de la ciudad. Eligieron un modelo de autoservicio con comedor propio: el cliente recoge en el mostrador su pedido y lo

lleva a la mesa dentro de un local de aproximadamente 120 a 180 mts², con capacidad para 30 a 50 personas por hora (Vive In, 2010).

A finales del 2011 la empresa abrió un segundo local de más de 120 mts² en una nueva ala del centro comercial Gran Estación, uno de los más frecuentados por personas de estrato medio a medio alto, pero cerraron en agosto de 2013 junto con la mayoría de locales de esa zona, porque la afluencia de público en esa zona del centro comercial no justificaba los más de \$10,000 mensuales de arriendo. A inicios del 2012 Wok to Walk abrió un nuevo punto frente a la universidad Andina, una de las instituciones de mayor prestigio de Colombia.

Según su página web, Wok to Walk busca ofrecer comida “fresca, nutritiva y deliciosa frente al cliente y servida en minutos” (Op. Cit.), a través de un menú de 3 pasos:

1. Selección de la base. Costo \$8,500 pesos la porción (US\$ 4.25 aprox.). Permiten elegir entre 7 tipos de bases: 3 de tallarines, 2 de arroz y 2 vegetarianas. Las bases vienen ya combinadas con vegetales;
2. Elección de la proteína. Costo, entre \$1,000 y \$3,500 pesos por cada ingrediente (US\$0.50-US\$1.75). Se pueden seleccionar entre 14 tipos de proteínas, desde carnes hasta brotes de soya e ingredientes thai.
3. Elección de una salsa. Sin costo. Ofrecen 7 tipos de alternativas.

Los ingredientes seleccionados se cocinan en Woks a la vista del cliente. En promedio, un plato más la bebida cuesta entre \$19,000 y \$22,000 pesos (US\$9.50-US\$11.00).

Para promocionarse en Bogotá utilizaron anuncios en radio, en las principales páginas de actividades de ocio en la ciudad, sistema de descuento por compras masivas (Groupon), además del empleo de redes sociales como Facebook y Twitter.

3.6. Proveedores

Como la industria de alimentos al detalle es bastante grande, el número de proveedores es alto, lo cual es bueno para la empresa puesto que ningún proveedor tiene el poder suficiente para imponer precios y otras condiciones como contratos de exclusividad, pedidos mínimos, etc. Sólo las empresas de bebidas obligan a firmar contratos de exclusividad a cambio de colocar equipos dispensadores y de refrigeración, pero uno podría aceptarlo o no. En conclusión, debido a la gran cantidad de proveedores su poder de negociación y para imponer condiciones es bajo.

3.7. Compradores

A pesar de que el costo de cambiar de restaurante es prácticamente nulo para los compradores, los negocios de comida rápida en general no se preocupan de la lealtad de sus clientes, debido a que la cantidad de personas que los visita es realmente amplia. Es este volumen de clientes lo que les da un bajo poder de negociación a los compradores, al diluir las exigencias de unos pocos clientes exigentes en este amplio grupo.

Capítulo 4. El Mercado

4.1. Tamaño del Mercado

Se estima que el mercado de alimentos al detal en Ecuador es de US\$ 3,750 millones y que ha venido creciendo a un tasa promedio anual de 13.8% durante los últimos 5 años. Se espera que para el año 2018 el mercado continúe creciendo, a tasas del 6% anual, hasta llegar a US\$ 5,510 millones⁵.

Para estimar las ventas de un primer local en Guayaquil, se utilizará como base la experiencia en Bogotá y el cálculo de las ventas de uno de los principales competidores, Wok In. Guò180, en Bogotá, facturó en su primer año US\$8,900 mensuales, incluido impuestos, y US\$11,400 en su segundo año, un incremento de 28%.

Por otra parte, en sus primeros 5.5 meses de operación, Wok In ha emitido cerca de 4,000 facturas, asumiendo que venden 1.2 unidades por factura⁶, que el 100% de unidades se vende con bebida y que el precio promedio por unidad es de US\$9.00⁷. Includo IVA, el local tiene una facturación promedio de US\$7,500.00 por mes.

En base a lo anterior, se esperan ventas aproximadas para el primer año de US\$ 8,000 mensuales, incluido IVA, y de ahí crecer a US\$ 14,000 para el tercer año de operaciones. Este nivel de ventas representaría una participación del 0.003% del mercado total de alimentos al detal; 1.2% de lo que factura el grupo KFC anualmente (Coello Gilbert, 2014).

⁵ Estimaciones del autor.

⁶ Promedio de Guò180 en Colombia.

⁷ Costo de un plato armado, incluida la bebida.

4.2. Cliente Objetivo

Cuando empezó el proyecto en Colombia, se definieron las siguientes características de los clientes objetivos son:

- Género: Indiferente. Consideramos que el género de nuestros potenciales compradores no influye en su decisión de compra.
- Edad: 20 - 40 años. Hemos determinado 20 años como la edad mínima debido a que es más probable que con esta edad las personas ya cuenten con un trabajo estable.
- Nivel socioeconómico: Medio y medio alto. 34% de la población de acuerdo al INEC (INEC), correspondientes a los niveles B y C+ de la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico.
- Tipo de alimentación: Personas que estén dispuestas a pagar una prima por una comida balanceada, nutritiva, elaborada según sus gustos.
- Ubicación: Inicialmente Guayaquil. Por ser la ciudad con mayor población del país y que concentrar un buen número de personas de clase media – media alta.
- Educación: Tercer nivel. Es más probable que una persona con educación de tercer nivel esté más consciente del tipo comida que debe ingerir.

Posteriormente al crear el Fan Page del restaurante en Facebook, se pudo constatar que el género y la edad de los casi 1,000 fans, coincidían con estos valores, siendo 52% de los seguidores de la marca hombres y 46% mujeres; 33% tener de 18 a 24 años y 42.4% entre 25 y 34 años.

4.3. Preferencias de los Clientes

Para determinar los gustos y preferencias de los clientes objetivo se realizó una encuesta y un grupo focal (en el Anexo C).

4.3.1. Encuesta. Se repartieron, por conveniencia, 250 encuestas entre alumnos de dos universidades de la ciudad y entre conocidos por autor. El objetivo de la encuesta era determinar 1) la frecuencia de consumo de potenciales clientes, 2) conocimiento de marcas de la competencia y sustitutas, y 3) los atributos más importantes para los consumidores.

En relación a la frecuencia de consumo, en promedio las personas encuestadas respondieron que visitan un restaurante de comida rápida 4.7 veces en el mes, aproximadamente una vez por semana.

Sobre las respuestas de qué marcas conoce y en cuál de ellas ha comprado en el último mes, llama la atención que a pesar de que McDonald's y Burger King son las más reconocidas (95% y 85% la conocían), sólo el 55% y 48% de quienes respondieron las han visitado en el último mes; mientras que KFC es la que más se frecuenta (63% de respondientes) pese a sólo haber sido mencionada como conocida por 77% de las personas. Menos del 5% dijo conocer China Wok y ninguno de los entrevistados conoce Wok In.

Al preguntar sobre los atributos de servicio y productos más apetecidos, quienes respondieron la encuesta consideran como más importantes: 1) la calidad de los ingredientes, 2) la velocidad y la precisión del servicio y 3) que sea un servicio amigable.

4.3.2. Grupo Focal. Al grupo focal se invitó a 10 personas, entre los conocidos del autor que poseyeran las características del cliente objetivo. A los participantes se les explicó el

concepto del restaurante, luego se les pidió que armaran su plato, se preparó y se sirvió lo pedido.

Del grupo focal se pudo concluir que a quienes acudieron les gustó mucho la comida; a todos les gustó que pudieran escoger los ingredientes y que pudieran ver cómo se preparaba la comida. Sobre el tamaño de la porción, todos dijeron que estaba bien, excepto uno que sugirió cambiar el balance y colocar más carbohidratos; otro de los participantes sugirió tener alternativas para vegetarianos.

En relación al empaque, a todos les pareció una buena idea las cajas chinas; sobre comer con palillos chinos, la mayoría mencionó el uso de “ayudas” o cubiertos como alternativa.

Finalmente, la mitad de los participantes consideraría comerla una o dos veces cada dos semanas, la otra mitad, al menos una vez al mes; en relación al precio, todos indicaron que aceptarían pagar hasta US\$7.00 por un plato y una bebida, aunque un par mencionó no pagar más de US\$5.00.

4.4. Política de Precios y Mix de Ventas

Se buscará posicionarse en la mente de los clientes como un restaurante de comida nutritiva, balanceada, de excelente sabor y calidad, donde se puede comer según el propio gusto, y que tiene la mejor atención al cliente del lugar donde opera.

Para establecer los precios se considerarán los precios de la competencia y los costos de los alimentos. El margen de ganancia siempre deberá ser de al menos 55% en relación al precio de venta, sin alejarse mucho de los precios de la competencia. Para la promoción “Combinación del Día” (más adelante se dan mayores detalles) los precios se descontarán entre el 25% y 30%. Con esta estrategia se buscará diferenciarse de la competencia por la calidad del servicio y de los productos, y no entrar en una guerra de precios para atraer más clientes.

Los precios de lista se han estimado en US\$3.75 para la combinación “A tu Manera” tamaño grande, US\$3.25 para el tamaño mediano, US\$3.00 para la “Combinación del Día” grande, y US\$2.60 para la mediana. Estos precios incluyen el IVA, pero no la bebida ni los extras. La bebida costará US\$1.25, incluido impuestos. Y los extras US\$0.50 por ingrediente.

Se considera que se venderán 60% de “Combinaciones del Día” y 40% de combinaciones “A tu Manera” (50/50 de cada tamaño)⁸. Este surtido da un precio promedio de US\$ 3.08 por combinación, a lo que se le agregan US\$1.25 en bebida (se asume que el 100% se acompaña con una bebida) y US\$0.10 de extra (US\$0.50 x 20% de unidades que incluyan un ingrediente adicional). En total una combinación, incluida la bebida y extras se venderá en US\$4,40.

4.5. Canales de Venta

4.5.1. Formatos. El concepto ha sido pensado para atender: 1) por autoservicio, en plazas de comida o locales propios; 2) a la mesa, en restaurantes propios, dentro de centros comerciales o a la calle; 3) pedidos a domicilio, desde locales que atiendan al público o exclusivos para este tipo de servicio.

En el local de Bogotá se atiende por autoservicio en el patio de comidas del centro comercial Portal de la 80 y también se atienden pedidos a domicilios.

4.5.2. Ubicación. Es importante encontrar locales con buen flujo de clientes objetivo, que se encuentren en un clúster de comidas, que sea visible para los transeúntes, con zonas de

⁸ Basado en la experiencia en Colombia y con otros negocios de comida que el autor posee en Ecuador.

parqueo cercanas y que tenga un canon de arriendo conveniente (que no supere el 10% de los ingresos estimados).

Estas características se pueden encontrar en los principales centros comerciales de Guayaquil, además de calles donde se concentra el comercio como la Av. 9 de Octubre (centro), Av. Víctor Emilio Estrada (norte), Av. Baquerizo Nazur (norte), Av. Chile (sur), entre otras.

De acuerdo al flujo de visitantes que reciben por mes, los centros comerciales más importantes son: Mall del Sol (1,500,000 personas), San Marino (1,300,000), Mall del Sur (1,300,000), Riocentro Ceibos (1,200,000), Riocentro Norte (1,200,000), Riocentro Sur (1,000,000), CityMall (1,000,000), Policentro (930,000) y Riocentro Entreríos (800,000) (Zumba, 2015).

De esta lista Mall del Sol, San Marino, Mall del Sur y CityMall, cobran un valor de concesión además del arriendo, lo que encarece la inversión a realizar y por lo que no se los considerará para los primeros locales.

En ese sentido, una primera versión de este proyecto se presentó hace unos años a la administración de Riocentro Ceibos, pero prefirieron otros conceptos gastronómicos, se seguirá insistiendo. Recientemente, se le presentó este proyecto al administrador del centro comercial Centro Sur, a quien le ha parecido muy interesante y nos ha dado total apertura.

4.6. Promoción

Para desarrollar una estrategia de promoción se parte de que este concepto gastronómico es poco conocido, que se ha identificado bien a los clientes objetivo y que se elegirá una adecuada ubicación. Las metas a alcanzar son: 1) incremento anual de las unidades vendidas,

25%, 15%, 10% y 5% desde el segundo al quinto año, respectivamente; 2) mantener el costo variable en 43.1%; y, 3) mantener el precio promedio de venta por unidad en US\$ 5.17⁹.

Existen varias actividades para promocionar el negocio, las que mejores resultados nos han dado en el pasado son:

Oferta de Valor.- Cada día habrá una promoción llamada “Combinación del Día”, en la que los clientes podrán comprar el plato del día con un 30% de descuento en relación a las combinaciones armadas.

Promoción 2x1.- A las seis semanas de iniciadas las operaciones, se realizará una promoción de 2x1 por inauguración, lo que se comunicará a través del reparto de volantes en la zona de influencia.

Promoción Tú Pones el Precio.- Un mes después de la promoción del 2x1 se realizará otra actividad encaminada a que las personas conozcan la marca, en ella se les permitirá a los clientes decidir cuánto pagar por su comida, siempre que dicho valor se encuentre sobre un mínimo establecido.

Iniciativa Preséntanos un Amigo.- Para fomentar la promoción boca a boca, se empezará una campaña en la que los compradores que nos presenten nuevos clientes recibirán un descuento en su siguiente compra.

Reparto de Volantes.- Se repartirán volantes cada tres meses, durante el tercer, sexto y noveno meses.

Publicidad en Facebook.- A lo largo del año se utilizarán las historias patrocinadas en Facebook, para mencionar las principales características del producto.

⁹ En el Capítulo 9. La Economía del Negocio hay más explicaciones de dónde salen estos valores.

Capítulo 5. Plan de Producción

5.1. Producción

5.1.1. Proceso de Producción. El proceso de producción empieza antes de la llegada de los clientes. El personal deberá limpiar, cortar y empacar en porciones predeterminadas las carnes, vegetales y frutas; lo único que se preparará con anticipación serán los carbohidratos y las salsas aderezos.

Cuando llegue un cliente, se lo asistirá en la elaboración de su plato, de acuerdo al siguiente proceso de pedido:

1. Elección del tamaño de la combinación: mediana o grande;
2. Selección del carbohidrato: arroz, pasta de trigo, pasta de arroz o sólo vegetales (sin carbohidrato);
3. Elección de la proteína, que puede ser una combinación de res, cerdo y pollo; tofu y carne de soya; o, una combinación de camarón, calamar y palmitos de cangrejo (por un valor adicional);
4. Selección de reguladores -vegetales y frutas-. Se pueden escoger uno o más de los siguientes ingredientes: brócoli, brotes de soya, cebolla blanca, cebolla roja, mango, pimienta, piña, zanahoria, zucchini; y, por un valor adicional, aceitunas, champiñones, maní y choclo dulce;
5. Opciones de salsas dulces: Teriyaki y Hoisin; agrídulces: limón, naranja y Guò (miel, pimienta y hierbabuena); la tradicional salsa de soya; y, una salsa de pescado. Todas las salsas se pueden hacer picantes.

6. Elección de bebidas, de dispensador o embotelladas.

Los ingredientes que escojan los clientes se saltarán en woks, a la vista de todos, y se servirán en aproximadamente 5 minutos en cajas tipo “takeaway”, junto con la bebida indicada.

5.1.2. Personal. En un local tipo se necesitarán hasta 5 personas que trabajen alrededor de 10 horas diarias, para un total de 50 horas a la semana. Entre estos es preferible (no indispensable) que dos tengan experiencia en cocina y habilidades o potencial para dirigir, ya que uno de los empleados liderará al equipo y lo guiará según lo ordenado por la gerencia.

Se le dará libertad al personal para asumir riesgos, descentralizando muchas de las decisiones. Se espera que los empleados puedan trabajar en equipo y que sean multifuncionales, ya que dependiendo del día, todos deberán rotar por las diferentes posiciones del local: ventas, caja, alistamiento y cocina.

Todos los empleados firmarán inicialmente contratos a un año plazo con noventa días de prueba. A partir del segundo año, se renovarán sus contratos a término indefinido. La empresa pagará todas las prestaciones y beneficios legales, remunerará el sobretiempo y proporcionará los uniformes.

5.1.3. Equipamiento. A continuación se describen los equipos más importantes para el funcionamiento del negocio, agrupados según su categoría. En las cédulas 1.2.2. y 1.2.3. del Anexo E se puede ver un listado completo de estos equipos.

- Equipos de cocina: vitrina refrigerada, congelador, cocina, campana extractora, trampa de grasa, licuadora, balanza electrónica, etc.
- Equipos generales: letrero, equipo POS (Point of Sale); cámaras y sistema DVR, como parte del sistema de seguridad; sistema de digital de turnos; entre otros.

- Muebles: mesa de trabajo, mostrador, lavaplatos, estantes, etc.
- Utensilios de cocina: woks, palas para woks, cuchillos, tablas para picar, azafates plásticos con tapa, azafates metálicos, calderos grandes, bandejas, termómetro infrarrojo, entre otros.
- Útiles de limpieza: escoba, recogedor, trapero, tachos de basura, dispensador de jabón, dispensador de papel higiénico, etc.
- Útiles de oficina: engrapadora, perforadora, saca grapas, plumas, cinta adhesiva, entre otros.

Se deberá realizar la limpieza y el mantenimiento mensual del sistema extractor de olores; cada seis meses de los equipos de refrigeración y woks; anualmente de las estufas y letreros.

5.1.4. Productividad. Desde que se ordene, un combo promedio podrá tomar entre 5 y 10 minutos en prepararse. Para una atención óptima se prevé tener un equipo de tres personas: una en caja, otra alistando y otra cocinando. Dependiendo del número de pedidos que se deban atender, el personal puede reducirse a sólo dos: una en caja y otra alistando y cocinando; o en las horas de mayor concentración de clientes, podría llegar a ser de 5 personas: una en caja, una alistando, dos cocinando y otra como soporte de las operaciones.

El equipo de tres personas puede preparar unos 20 combos en una hora. El equipo de 5 personas puede atender hasta 40 combos por hora. Para alcanzar este nivel de productividad, se modificaron las cocinas para que los cocineros puedan lavar los woks sin necesidad de desplazarse. De esta manera se necesitan menos woks, y no se requiere que una persona esté dedicada a la limpieza de utensilios, evitando perder tiempo para desplazarse desde la cocina hasta la zona de limpieza.

Para el proceso de pedido, el cliente debe acercarse a la caja (ver figura 2) y solicitar ahí su pedido. Los ingredientes los puede elegir mirando la vitrina refrigerada, el Menú Board o la Ayuda de Pedido que estará junto a la caja.

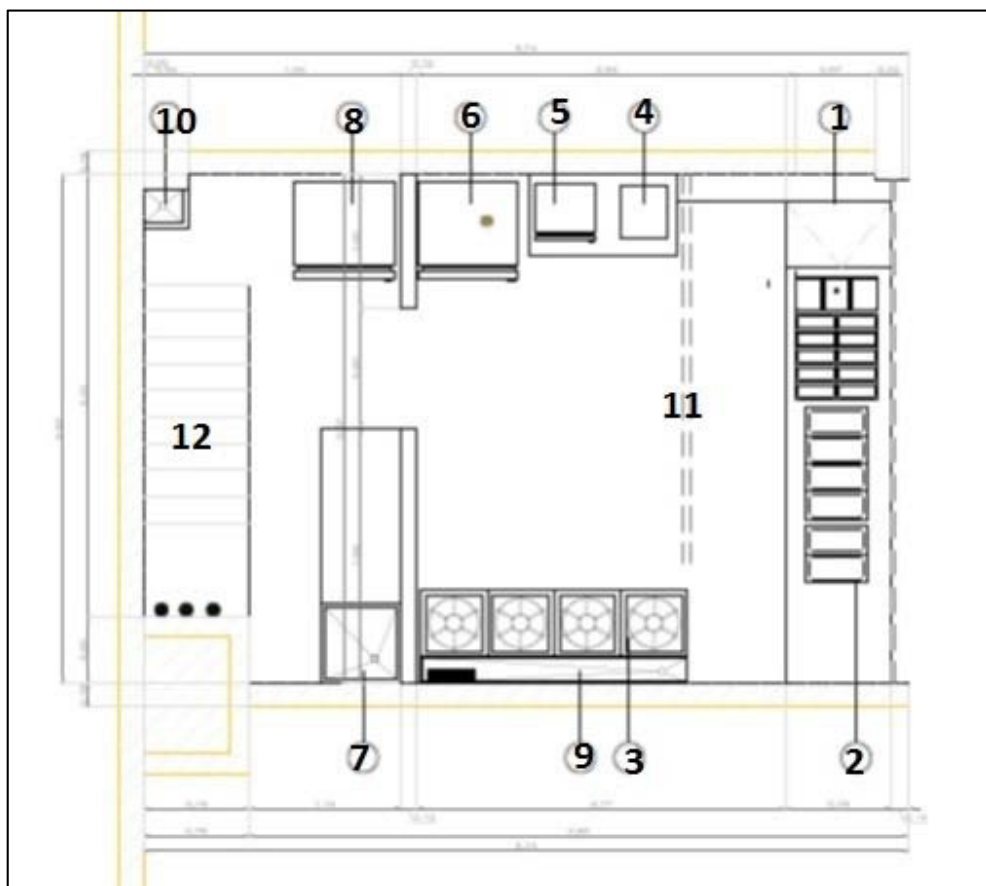


Figura 2: Layout del Local
Elaboración: El autor

Desde el punto de vista operacional, una vez que el cliente escoge lo que desea se imprime una “comanda¹⁰” en la caja, que es entregada a la persona que se encarga del alistamiento. El pedido se alista y se coloca en cola para ser cocinado. Cuando le toca su turno,

¹⁰ Orden de producción

el cocinero prepara el pedido y se lo devuelve al de alistamiento, quien le da la presentación final y lo lleva hasta la zona de entrega junto a la caja.

El cajero, utilizando los sistemas de turno digitales llama al cliente y sirve las bebidas, que pueden ser del dispensador o embotelladas. Entrega el pedido cuando llega el cliente.

5.2. Abastecimiento

5.2.1. Inventario. Todos los días se revisará el inventario de los productos perecibles: cárnicos, mariscos, frutas y vegetales. Una vez por semana se realizará un inventario completo del resto de productos en el local. En ambos casos se prestará especial atención a la fecha de elaboración de cada producto, para consumir los productos de mayor antigüedad primero y descartar cualquier producto expirado.

En líneas generales, el inventario mínimo de la materia prima será el que alcance para satisfacer la demanda de una semana. Para estos productos los proveedores generalmente realizan dos entregas por semana. En el caso de las cajas, se tendrá un inventario que alcance para un mes, puesto que el proveedor las fabrica bajo pedido y se demora en la entrega un poco más de 15 días.

Por su impacto en el costo y en la calidad de la comida, se debe tener cuidado especial con los cárnicos y mariscos, que representan alrededor del 40% del costo total del producto. También hay que tener especial atención con las cajas que representan el 10% del costo total del producto.

Se estima que debido a malos manejos de la materia prima, como romper la cadena de frío, una mala rotación de productos, entre otros, podría haber un desperdicio del 1% del total del inventario semanal.

5.2.2. Compras. El reabastecimiento será responsabilidad del líder del equipo de cada local, quien se contactará por teléfono o correo electrónico con los principales proveedores, y éstos entregarán los pedidos al día siguiente. Debido a que la rotación de los productos es alta, las compras se realizarán semanalmente en un día específico. En caso de un incremento en la demanda, se podrán colocar órdenes de compra adicionales en la semana.

Por ser un negocio nuevo, la mayoría de compras se realizarán de contado. Otra alternativa son los pagos con transferencia, pero los proveedores no entregarán los pedidos hasta confirmar la acreditación del dinero en sus cuentas.

Para evitar riesgos de desabastecimiento, la empresa buscará varios proveedores para cada categoría de productos, siendo los más importantes: cárnicos, mariscos, abarrotes, frutas-vegetales, bebidas y empaque. La elección de proveedores se realizará en función de la calidad del producto, cumplimiento en las entregas y precios. Entre los posibles proveedores se encuentran: Pronaca, Embuster, Grupo Oriental, Grupo La Favorita. En el caso de las bebidas se firmará un contrato de exclusividad con ArcaContinental (Coca Cola) a cambio de apoyo con material publicitario y entrega de equipos refrigerados.

Si un proveedor fallase en la entrega o el local se quede temporalmente desabastecido, los productos faltantes se pueden adquirir en supermercados cercanos con un incremento aproximado del 10%-15% en el costo.

5.3. Localización

Una de las ventajas de este concepto es que requiere de poco espacio. Un local tipo en una plaza de comidas sería de 40 mts², divididos en tres áreas: zona de atención al público y cocina, área de preparación y alistamiento, y espacio para bodega y vestidores.

La atención al público y cocina debe estar en el frente del local, ocupando 20 mts² aproximadamente. En esta área, se reciben y preparan los pedidos, por lo que aquí se ubican la caja, la vitrina/refrigerador, el dispensador de bebidas, el refrigerador de bebidas, las estufas, y algunas repisas.

La preparación y alistamiento se ubica en la parte posterior del local, en alrededor de 10 mts², que en todo momento se tratará que sea visible al público general. En esta zona se limpia y corta la materia prima, se limpian bandejas y utensilios, etc. Los equipos necesarios aquí son un lavabo, una mesa de trabajo, estantes para ollas e implementos de cocina y bodega de bebidas embotelladas.

La bodega y vestidores requieren un espacio de 10 mts² aproximadamente. En este espacio se necesita tener un anaquel para guardar abarrotes e insumos, una mesa para que el personal almuerce, un closet para la ropa del personal y un lavadero para la limpieza del local.

Es importante ubicarse en locales con buen flujo de clientes objetivo. Éstos deben encontrarse en un clúster de comidas y representar un canon de arriendo conveniente, máximo 10% de las ventas estimadas. Se han identificado varias ubicaciones clave en la ciudad de Guayaquil: CC Riocentro Ceibos, CC Riocentro Entreríos, CC Mall del Sol, CC CityMall, Terminal Terrestre, Av. Rolando Pérez Pareja, Av. Víctor Emilio Estrada, entre otras.

De entre las ubicaciones mencionadas anteriormente la prioridad la tendrán los Riocentros Entreríos y Ceibos, puesto que éstos reciben un flujo estimado de 80,000 personas por semana¹¹, y el costo por metro cuadro se encuentra en alrededor de \$40 a \$50.

¹¹ Cálculos del autor

Capítulo 6. Aspectos Legales

6.1. La Compañía

El restaurante será operado por la empresa Industrias Alimenticias Coello Barcelona Cia. Ltda. La compañía fue constituida el 22 de julio de 2013 en Guayaquil y se inscribió en el registro mercantil el 18 de julio de 2013. Se constituyó una compañía limitada para limitar el número de socios que puedan participar, así como tener control sobre quiénes puedan adquirir participaciones de la sociedad.

Al constituir la empresa se emitieron 400 participaciones de US\$1.00 cada una, el 68% del negocio le pertenece a la familia Coello Barcelona, el resto se lo reparten dos socios. Actualmente, la compañía es propietaria de dos franquicias de la cadena de sánduches Subway: Centro Sur y City Mall; y opera una tercera tienda, Riocentro Norte.

6.2. Propiedad Intelectual

La marca Guò180 le pertenece a la empresa Incoeba S.A.S., con sede en Bogotá. Fue registrada el 24 de junio de 2011 ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, para su uso en todo el territorio colombiano, por un periodo de 10 años. Incoeba ha autorizado a la empresa Industrias Alimenticias Coello Barcelona para utilizar y registrar la marca en Ecuador.

Los dominios www.incoeba.com y www.Guò180.com, así como las páginas de Facebook y Twitter de Guò180, le pertenecen y son administradas por Rafael Coello Gilbert, principal accionistas de la compañía.

6.3. Permisos de Funcionamiento

A continuación se describen los principales permisos necesarios para el funcionamiento del local, una vez que se haya adecuado el establecimiento, ordenados según deben ser tramitados.

6.3.1. Registro del establecimiento en el RUC – Servicio de Rentas Internas. Para identificar a las personas jurídicas o naturales el Servicio de Rentas Internas (SRI) implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Debe tenerlo cualquier persona jurídica o natural que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

En el RUC se incluye información relativa a la actividad comercial de la persona, por ejemplo: dirección y teléfono de la matriz y establecimientos, descripción de las actividades económicas que se llevan a cabo, en base al código CIU (Clasificador Internacional Industrial Único), entre otros. Por lo anterior, cuando ya se posea un local es necesario incluir el establecimiento, mediante la actualización del RUC.

Para la apertura o actualización del RUC es necesario descargar y llenar un formulario, entregarlo en las oficinas del SRI adjuntando otros documentos que se solicitan. La actualización del RUC no tiene ningún costo (Servicio de Rentas Internas, s.f.).

6.3.2. Uso de Suelo – Municipio de Guayaquil. Todos los establecimientos que operen en la ciudad de Guayaquil y que no se encuentren en un Centro Comercial, deben tener el certificado de Uso de Suelo. Este documento determina si la actividad a realizarse es permitida

y qué condiciones adicionales debe cumplir el local. Los establecimientos ubicados en Centro Comerciales, deben tener una copia del certificado de uso de suelo del centro comercial.

Para obtener el certificado se debe pagar una tasa de Trámite por Servicios Administrativos, de valor US\$ 2.00. Al pagar la tasa se recibe el formulario Solicitud de Consulta de Suelo, el mismo que debe completarse y entregarse en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y vía Pública del Municipio.

6.3.3. Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos. Todos los establecimientos de comercio deben contar con un permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos. Para obtenerlo las empresas deben llenar una solicitud de inspección de locales comerciales, adjuntando los documentos requeridos (Cuerpo de Bomberos de Pedro Vicente Maldonado, s.f.), cancelar una tasa calculada por el cuerpo de Bomberos en función del riesgo de incendio del comercio, y obtener el visto bueno de un Inspector de Bomberos.

En la visita, el Inspector de Bomberos revisará que el establecimiento tenga distintivos que indiquen la salida en caso de emergencias, si existe una salida de emergencia, si el lugar cuenta con rociadores de agua en caso de ser necesarios (La Hora, 2013). Además, todos los locales deben contar con un extintor por cada 100m² de área útil, que puede ser de CO₂ o polvo químico seco, dependiendo de los procesos que se realicen en el negocio y el tipo de máquinas y equipos (El Comercio, 2013).

6.3.4. Ministerio de Turismo. Todas las personas, naturales o jurídicas, que deseen constituir establecimientos turísticos, como restaurantes, bares, discotecas o sitios de alojamiento, deben registrarse ante el Ministerio de Turismo (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013). Para ello, se debe llenar una solicitud de registro, anexando varios documentos.

El Ministerio de Turismo calificará el establecimiento en función de sus características como fuente de soda o restaurante, y dentro de clasificación también definirá su categoría entre de primera, segunda o de lujo. Para el caso de las fuentes de soda; y de primera hasta cuarta categoría, o de lujo, para restaurantes.

6.3.5. Permiso de Funcionamiento – ARCSA. De acuerdo al Acuerdo Ministerial No.818 del 19 de diciembre de 2008, los establecimientos que expendan alimentos deben obtener un permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, responsabilidad que ha sido cedida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, s.f.).

Para obtener el permiso, se debe solicitar, completar y presentar un formulario junto con varios documentos solicitados (Ministerio de Salud Pública del Ecuador) y cancelar el costo del permiso. El valor a pagar está en función del tipo de establecimiento (ver Anexo D), y resulta de multiplicar el coeficiente asignado por 2.4% por un salario mínimo vital (Ministerio de Salud Pública del Ecuador).

6.3.6. Patente Municipal – Municipio de Guayaquil. La patente municipal es la inscripción de un negocio en los registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada la empresa constituida. Todas las personas que deseen iniciar una actividad comercial o industrial en el Ecuador deben obtenerla (El Emprendedor, 2012) y renovarla anualmente.

El valor a pagar anualmente se determina en función del patrimonio con que opere la empresa, en base a la tabla que se adjunta en el (ver tabla 7 en el Anexo D). La fecha máxima

para el pago es hasta 30 días después de la fecha límite establecido para la declaración del impuesto a la renta (Registro Oficial del Ecuador, 2014).

Para obtener la patente municipal es necesario completar un formulario, adjuntar los requisitos solicitados y cancelar la liquidación correspondiente (M.I. Municipalidad de Guayaquil, s.f.).

6.3.7. Certificado de Trampa de Grasa – Interagua. Los establecimientos que posean cocinas deben solicitar un Certificado de Trampa de Grasas a Interagua. Para más información se puede llamar a su Call Center al 134.

Los documentos que se deben presentar se pueden encontrar en la sección respectiva en el siguiente enlace http://www.interagua.com.ec/contactenos_requisitos.htm.

6.3.8. Tasa de Habilitación y Control – Municipio de Guayaquil. Se creó con el objeto de habilitar y controlar que los establecimientos comerciales e industriales cumplan con los requisitos de proporcionar los datos requeridos por el Censo Permanente municipal.

Se debe pagar anualmente hasta el 31 de agosto, y se liquida en función del tamaño del establecimiento: grande 2 salarios mínimos vitales (SMV), medianos 1 SMV, y pequeños 0.5 SMV.

Para obtener la tasa de habilitación y control se debe llenar un formulario y presentarlo en una ventanilla municipal, junto con los requisitos necesarios (M.I. Municipalidad de Guayaquil, 2014).

6.3.9. Permiso de Comunicación Pública – Sayce. Si se consigue un local con mesas y se desea colocar música ambiental, es necesario obtener un permiso para “Comunicación

Pública” de la Sociedad de Autores del Ecuador (Sayce). Se entiende por comunicación pública todo acto en el que una pluralidad de personas, reunidas o no en un mismo lugar y, en el momento en que indudablemente decidan, puedan tener acceso a la obra (musical) sin previa distribución de ejemplares o cada una de ellas (Registro Oficial del Ecuador , 2012).

El valor a pagar depende del tipo de establecimiento, pudiendo estar entre el 14% y 45% de un SMV más IVA. Ver tabla 8 en el Anexo D.

Capítulo 7. Estructura Organizacional y Equipo Humano

7.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional será simple y orgánica, es decir, la autoridad será descentralizada, con pocas reglas, las tareas se compartirán en el equipo de trabajo, la coordinación será principalmente informal, habrá poca especialización, todos los empleados deberán rotar por varias posiciones, las decisiones se delegarán en los líderes del equipo y la estructura será bastante plana.

Todo restaurante tiene tres áreas críticas que deben funcionar bien para alcanzar su potencial de éxito: Operaciones, Finanzas y Mercadeo (Laube); siguiendo estos lineamientos, a continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa

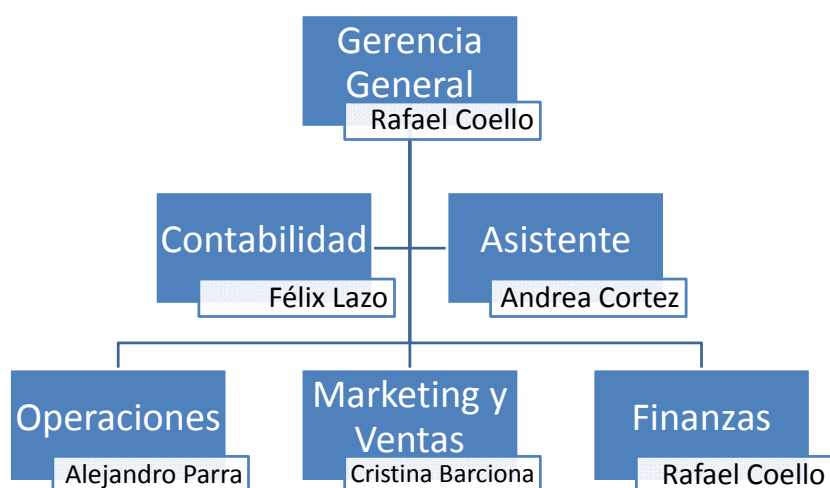


Figura 3. Estructura Organizacional de la Empresa
Elaboración: El autor

En cada turno habrá un líder de turno, que se contactará directamente con la gerencia general. Este líder de turno tendrá ciertas responsabilidades administrativas, adicionales a sus funciones en la caja, alistamiento y cocina.

Para controlar las operaciones periódicamente se revisarán varios indicadores clave, dependiendo de su importancia, esta periodicidad podrá ser diaria, semanal o mensual. Las principales áreas a monitorear son:

- Inventarios: variación real vs estimada, costo de los alimentos,
- Caja: arqueos diarios de caja, auditorías de caja semanales.
- Ventas: unidades promedio por factura, costo promedio por unidad, % de bebidas, % de extras vendidos,
- Producción: unidades producidas por persona.

El gerente general o quien este delegue visitará todos los días el local y verificará que todo esté en orden.

7.2. Personas en Funciones Clave

7.2.1. Gerencia General y Finanzas - Rafael Coello Gilbert. Es Economista, con especializaciones en Finanzas y Gestión Empresarial de la ESPOL (Guayaquil, Ecuador). Posee un diploma en Administración de Negocios y es egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la ESPAE (Guayaquil, Ecuador).

Fue recipiente de la beca Walter Valdano Raffo de la ESPAE para la realización del MBA; también fue becario del programa de Liderazgo para la Competitividad de la Universidad de Georgetown (Washington D.C., EE.UU.); y, participó en el Programa de Becarios Latinoamericanos de la Fundación FAES (Madrid, España).

En su desarrollo profesional, ha trabajado en empresas de diferente índole, en los sectores financiero, manufacturero, industrial y de servicios; y en igual variedad de áreas: administración, finanzas, comercial, producción y operaciones.

A nivel gerencial, ocupó los cargos de Jefe de Ventas de IPAC, principal acerera de Ecuador; Director de Centro Local en Berlitz, academia de idiomas; Director de Formación en la Fundación Ecuador Libre, centro de investigaciones de políticas públicas; y, fue Asesor de la Gerencia para Transpal, fábrica de papeles.

Desde el 2010 hasta finales del 2013 fue propietario y gerente de operaciones del restaurante de autoservicio Guò180 en Bogotá.

7.2.2. Operaciones - Alejandro Parra. Es Ingeniero en Gestión Empresarial con mención Finanzas de la Universidad Empresarial de Guayaquil.

Ha trabajado en empresas de diferente índole: distribuidora farmacéutica, jardín de infantes, call center, banco, importadora y restaurante; principalmente en el área administrativa y de servicio al cliente.

Entre las funciones que ha desempeñado, en el restaurante de sus padres y como administrador de Soda Box ha sido responsable por las compras, calidad de los productos y la atención al cliente, manejo del personal, control de inventarios y caja, control de costos, entre otras.

7.2.3. Marketing y Ventas - Cristina Barcelona. Es Ingeniera Comercial de la Universidad Federico Santa María de Chile (campus Guayaquil, Ecuador). Posee una Maestría en Administración de Negocios de la misma universidad.

Obtuvo una beca del 50% por rendimiento académico durante toda su carrera de pregrado. Se graduó con uno de los 5 mejores promedios de su promoción. También, estuvo entre los 5 finalistas en el proceso de Trainees de Unilever Andina en el año 2002.

Luego de realizar unas pasantías en Diners Club del Ecuador y Maersk Sealand, empezó su carrera profesional en Kraft Foods Ecuador en el área de logística; en su segundo año fue ascendida a Coordinadora de Planeación de la Demanda; un año después fue contratada por Conecel (Claro Ecuador) como Gerente de Planeación y Reabastecimiento. Pasó a trabajar en logística en Johnson & Johnson Medical del Ecuador y posteriormente en ventas para la misma empresa.

En el año 2010 es contratada por Johnson & Johnson Medical de Colombia para trabajar en el área de mercadeo. En el 2013 llegó a ocupar la posición de Gerente de Ventas en dicha empresa antes de ser contratada para el mismo cargo por 3M Ecuador, cargo que desempeña actualmente.

Cristina colaborará a tiempo parcial en la empresa, comprometiéndose en dedicarle 10 horas a la semana.

7.2.4. Contabilidad - Felix Lazo. Es Contador Público Autorizado y egresado de Ingeniero Comercial, por la Universidad de Guayaquil. Además, ha participado en una variedad de cursos y seminarios sobre Auditoría de Tesorería, de Inversiones, Emisión de Informes Generales, Flujos de Caja, Actualizaciones Legales, entre otros.

Durante sus casi 30 años de experiencia laboral, ha ocupado los cargos de Contador para Mueblicentro, Contador General de Insermasa, Administrador de Fototiendas en Ecuaculor, Sub Gerente Administrativo Financiero de Niponcar y Supervisor de Auditoría en Vizhñay & Asociados.

Desde el año 2003 maneja los asuntos tributarios y contables de Rafael Coello Gilbert, principal accionista de la empresa.

Inicialmente, Felix colaborará a tiempo parcial en la empresa yendo dos días completos por semana, con la posibilidad de aumentar el tiempo que le dedique al emprendimiento a medida que ésta crezca.

7.3 Personal Operacional

Los empleados son un factor crucial en el éxito de los negocios de servicio, para asegurarnos de atraer, seleccionar y retener a los mejores se seguirán ciertos procedimientos que se describen a continuación.

7.3.1. Proceso de Búsqueda de Personal. Se buscará personal en las bolsas de trabajo de las principales universidades de la ciudad, se enviarán anuncios laborales con la descripción del cargo y los perfiles que se buscan.

Las hojas de vida que se reciban revisarán y si todo está en orden, se invitará a los candidatos a llenar una aplicación de trabajo colocada en la página web de la empresa.

Se evaluarán las aplicaciones de trabajo y se irán llamando a los mejores perfiles para una primera entrevista, en la que se tratará de determinar el grado de amabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y auto-motivación de los candidatos, además de sus habilidades con los números.

Finalmente, los candidatos tendrán una última entrevista en la que se trata de determinar si sus metas y valores personales encajan con los de la empresa.

7.3.2. Perfil del Personal. Para seleccionar al personal no se discriminará por edad, genero, estado civil, afiliación política o religión.

En relación a las carreras, aunque es preferible, no es necesario que el personal estudie o haya concluido carreras relacionados con gastronomía, basta que tengan una vocación por la cocina. Pero si es importante que tengan estudios parciales o completos de tercer nivel.

Se necesita que el personal tenga habilidades como capacidad de trabajo bajo presión, saber trabajar en equipo, poder mantener nivel de energía alto en todo momento y por su puesto tener una pasión por la cocina.

Se buscarán actitudes como amabilidad, puntualidad, deseos de superación, orientación hacia las metas y proactividad.

7.3.3. Entrenamiento. Las personas que se contraten recibirán una carta de bienvenida a la empresa; el manual del empleado: información general del negocio, políticas básicas y lo que se espera; y el reglamento interno de trabajo.

Durante las primeras dos semanas se le enseñara de manera práctica como realizar las diferentes actividades y se le entregará material para que aprendan la información técnica: recetas, buenas prácticas de manufactura, seguridad industrial e higiene. Cada semana se asignará un tema específico para aprender y se realizarán controles de lo aprendido.

Después de esto se realizarán re-entrenamientos y diferentes talleres para el desarrollo de habilidades complementarias como ventas sugestivas, manejo de quejas y reclamos, primeros auxilios, etc.

7.3.4. Administración del personal. No se ha considerado un sistema de comisiones, o algún otro esquema de compensación por alcanzar metas de operación, para el personal. En relación a casos de indisciplina, se les permitirá a los empleados presentar sus comentarios en un Acta de Descargo y si no pudiesen justificar su conducta se realizarán llamados de atención

con las sanciones estipuladas en el reglamento interno, que pueden ir desde el simple llamado de atención hasta la terminación del contrato.

7.4. Socios

Los socios han solicitado permanecer en el anonimato, sin embargo, se puede compartir que uno de ellos maneja las operaciones en Costa Rica, y tiene capital accionario, de una compañía norteamericana en el sector de la construcción; siendo su principal experiencia en administración y ventas.

El otro socio trabaja en Colombia para una multinacional norteamericana de consumo masivo, siendo su principal fortaleza las finanzas.

Capítulo 8. Análisis de Riesgos

Cualquier actividad de negocios conlleva riesgos, por lo cual es muy importante identificarlos y mitigarlos, tanto como sea posible. A continuación, se presentan los principales riesgos para este proyecto y cómo se podrían minimizar.

8.1. Riesgos de Mercado

8.1.1. Manifestaciones violentas. Al ser el Ecuador un país con una orientación hacia el socialismo del siglo XXI y observar la situación relativamente conflictiva de otros países como Venezuela, es de entendible que inversionistas se pregunten si similares manifestaciones se puedan dar en el país. De ocurrir esto, sin embargo, lo más probable es que tales manifestaciones y marchas se den en la ciudad de Quito, que es donde están concentrados mayoritariamente los poderes estatales, y no así en Guayaquil. Además, en Guayaquil, aunque no se han visto manifestaciones violentas desde el año 2000, éstas se realizan normalmente en el centro de la ciudad, zona en donde no se ha considerado ubicar algún local por los elevados costos de alquiler.

Se considera que en la eventualidad de que haya en la ciudad protestas graves, el comercio podría disminuir o paralizarse durante un par de días; situación que no representa mayor riesgo para el funcionamiento del negocio.

8.1.2. Colapso de la Economía. Otro posible temor de los inversionistas, cuando observan países donde hay cierta inestabilidad como es el caso de Venezuela, es el probable

colapso de la economía; lo que implica escasez de productos, inflación elevada, entre otros problemas. Por un lado, mientras se utilice el dólar como moneda oficial como en Ecuador, la inflación estaría controlada, en tanto y en cuanto el gobierno pueda recaudar dinero, mediante recaudación fiscal, exportaciones de petróleo u otros productos, o préstamos internacionales, para luego inyectarlo en la economía del país.

Sobre la escasez, aun cuando el gobierno ha tenido un comportamiento exigente con los empresarios, no ha tomado acciones extremas como para generar dificultades en el país, lo que, por ejemplo, ha ocurrido en Venezuela con algunas acciones de expropiación y la imposibilidad de pagar a proveedores externos por los controles de la Comisión de Administración de Divisas, - CADIVI.

Un producto que es más probable de escasear debido a políticas económicas es el gas. Si el gobierno redujese o quitase el subsidio del gas, es posible que temporalmente no se encuentre el producto o se tenga que pagar más. Frente a este inconveniente, una alternativa de solución sería cargar el incremento de costos en el precio de las comidas, lo cual no es lo más aconsejable cuando se inicia un negocio.

8.1.3. Competencia agresiva. Un riesgo que todo negocio enfrenta es el de una competencia agresiva. Nos preocupa cómo pueda reaccionar el líder de comida oriental, en el país y Latinoamérica, China Wok, puesto que la franquicia es manejada por el grupo KFC, empresa dominante del mercado de comida rápida y que cuenta con suficientes recursos para frenar el proyecto. Sin embargo, hemos visto que China Wok no tomó medidas defensivas cuando abrió Wok In; tampoco lo hizo la empresa líder del grupo, KFC, cuando entraron Subway, Carl's Junior y Denny's en el país.

En relación a Wok In, es un negocio pequeño de propiedad de dos emprendedores jóvenes, quienes, presumiblemente, no tienen fortaleza financiera para entrar en una guerra de precios. Por lo cual, no es concebido como un riesgo considerable para el presente proyecto.

8.1.4. Aceptación sólo por moda. Un riesgo que podría considerarse como un tanto elevado es la creencia de que los guayaquileños se inclinan a ir a lugares que están de moda y cuando pasa el boom inicial, empiezan a buscar el nuevo lugar del que todos hablan en el momento. Este riesgo podría disminuir con programas de cliente frecuente, campañas de información sobre las cualidades de comida –nutritiva y balanceada- y convenios interinstitucionales.

8.2. Riesgos Técnicos

8.2.1. Prohibición de importaciones. A la fecha de realizar el presente análisis, en Ecuador se anunció sustituir importaciones a través de medidas arancelarias, tales como la asignación de cupos de importación, obligatoriedad de registro de los productos importados y la obtención de certificados de calidad. Lo anterior podría ocasionar que escaseen algunos productos, o que en general la materia prima e insumos sean más costosos. Algunos de los productos que ya se están viendo afectados y que son necesarios para el giro del negocio son: cerámicas, para adecuar el local; insumos plásticos como envases, aunque no se los utiliza por el momento; y materias primas como papas fritas, que tampoco se usan a la fecha actual, pero se considerarían para el futuro.

Para cuando se inicien las operaciones, es muy probable que ya se hayan solucionado los problemas causados por esta política de sustitución de importaciones. De no ser así, se tendrá

que adaptar nuestra operación a los productos que se consigan localmente, como ya lo hicieron Burger King y McDonald's, al acompañar sus hamburguesas con yuca frita.

8.2.2. Daño de los equipos. Siempre existe el riesgo de que se dañen los equipos. Frente a esta eventualidad, sería difícil reemplazar los equipos, como la vitrina refrigerada, el refrigerador, congelador, extractor de olores ni la trampa de grasa; tampoco se lo podría hacer temporalmente. Dependiendo del equipo, se podrían tomar algunas medidas, por ejemplo, si se daña el congelador, se podría pedir espacio en los equipos de nuestros competidores cercanos. Pero cualquiera de los daños mencionados anteriormente podría significar detener la operación por uno o dos días.

Adicionalmente, aunque representa un menor riesgo, cada cierto tiempo se produce el daño de otros utensilios de cocina y equipos menores, como chuchillos, balanza electrónica, licuadora, etc., los cuales pueden reemplazarse el mismo día.

8.2.3. Daño de la infraestructura. En el caso de la infraestructura, se corre el riesgo de que se rompan tuberías de agua, o de desagüe, inundando el local e imposibilitando el trabajo. La reja de seguridad se podría dañar, lo que bloquearía el ingreso al negocio. Más peligroso aun, podría haber algún daño en las mangueras de gas. La única forma de disminuir estos riesgos es realizando una inspección y mantenimientos periódicos.

8.3 Riesgos Económicos

8.3.1. Aumento de precios de materia prima e insumos. Existen varios factores que podrían afectar los precios de las materias primas e insumos, por ejemplo, si se redujesen o eliminasen los subsidios a los combustibles, la ampliación de productos que no se permiten

importar, un aumento en el número de competidores, o un ajuste elevado del salario mínimo. Para atenuar este riesgo se debe tener mucho control sobre el costo de los alimentos y de la operación.

8.3.2. Disminución de precios de venta. El aumento de negocios de comida, una recesión o una grave crisis económica podrían poner presión para disminuir los precios y reducir los márgenes de ganancia. Al igual que en el apartado anterior, el único atenuante es el control sobre el costo de los alimentos y de la operación.

8.4. Riesgos Financieros

8.4.1. Mayor inversión que la estimada. Un local en mal estado podría ocasionar que sea necesaria una mayor inversión que la estimada. Los problemas más serios pueden venir por cableado eléctrico deficiente, techos, paredes y pisos de mala calidad, baterías sanitarias viejas o en mal estado, baja presión de agua, transformador eléctrico de baja capacidad, etc. Lo pertinente en la eventualidad de estas deficiencias es revisar bien todos estos aspectos de un local antes de arrendarlo.

8.4.2. Demora en la apertura del local. Varias cosas podrían retrasar la apertura del local, por ejemplo que los proveedores de máquinas y equipos no los entreguen a tiempo, que el contratista se demore más de lo planificado en las adecuaciones, que no se puedan obtener los permisos de funcionamiento, entre otros. Para mitigar estos riesgos, lo pertinente es considerar un plazo adicional para la apertura.

8.4.3. Mayor necesidad de capital societario. Pueden suceder varios acontecimientos: que los socios no tengan todo el dinero disponible; que sufran algún tipo de revés económico o emergencia que les impida colocar todo sus aportes en el momento ofrecido; que al negocio le tome más tiempo alcanzar el punto de equilibrio que el estimado. Estos y otros sucesos deben ser considerados por los socios para poder actuar a tiempo, ya sea inyectando más capital, solicitando líneas de crédito personales y poniéndolas a disposición de la empresa, o aportando bienes de capital como colateral para que la empresa busque financiamiento en bancos y otras instituciones.

8.4.5. Imposibilidad de conseguir crédito. Por tratarse de un negocio nuevo, de una empresa pequeña, será difícil conseguir crédito de proveedores e instituciones financieras en los primeros años. Desde el inicio se buscará una fuente de liquidez para casos de emergencia entre amigos y familiares de los socios.

Capítulo 9. La Economía del Negocio¹²

9.1 Fuentes de Capital

La inversión inicial provendrá en su totalidad de los inversionistas. La empresa no podrá disfrutar de créditos corporativos hasta que haya cumplido al menos un año de operación. A continuación se detallan estas alternativas.

El capital necesario para iniciar la operación es de US\$ 63,000 (se detalla más adelante), sin embargo, como se puede apreciar en la tabla 2, en el primer año de operaciones la empresa tendrá un flujo negativo de US\$ 7,000, por lo que se considerará necesaria una inversión inicial de US\$ 70,000.

Actividades Operacionales	
Ingreso x Ventas	111,572
Costo Variable	(48,053)
Gastos de Venta	(76,528)
Gastos Administrativos	-
Provisión de Impuestos	-
Total Actividades de Operación	(13,010)
Saldo Inicial	6,056
FLUJO DE EFECTIVO	(6,954)

Tabla 2: Flujo de Efectivo del Primer Año con US\$63,000 de Inversión
Elaboración: El autor

¹² En el Anexo E se encuentran todas las tablas relacionadas con los estados financieros

9.1.1. Inversionistas. El 100% de la inversión inicial provendrá de la empresa Industrias Alimenticias Coello Barcelona Cia. Ltda., compañía dedicada a los emprendimientos gastronómicos y propietaria de una franquicia de Subway.

El 68% de la empresa le pertenece a la familia Coello Barcelona, y el restante 32% lo tienen dos socios que se encuentran fuera del país.

9.1.2. Préstamos bancarios. Por tratarse de una empresa que recién inicia sus operaciones, la compañía no es sujeto de crédito hasta completar un año de operación. Después de este periodo, dependiendo del nivel de ventas y utilidades, se podría conseguir una línea de crédito de US\$ 50,000, de hasta 3 años plazo, con tasa de interés de alrededor 15% anual, respaldado con máquinas y equipos, que se utilizaría como capital de trabajo en la apertura de nuevos locales. Sin embargo, para este proyecto no se considera esta alternativa de financiamiento.

9.2. Gastos de Inicio

Para iniciar la operación, se debe incurrir en gastos de adecuaciones, compra de muebles y equipos, adquisición de útiles de trabajo, compra de inventario inicial, capital de trabajo, gastos pre-operativos administrativos y para el local. También se debe considerar una reserva por local para contingencias. Estos gastos, que se estiman en US\$ 62, 640 se desglosan a continuación.

9.2.1. Adecuaciones al Local. Las adecuaciones del local, que se pueden ver en detalle en la Cédula 1.2.1 del Anexo E, incluyen 1) diseño: render -imagen en tres dimensiones-, planos arquitectónicos, letreros, menú; 2) obra civil: instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias,

paredes y pisos; y, 3) otras instalaciones: fabricación e instalación de aviso, tableros de menú, y sistema de turnos digital.

El gasto en diseño es de US\$ 1,000; el gasto en obra civil US\$ 10,570 y el gasto en otras instalaciones US\$ 2,550. En total, el gasto en adecuaciones al local es de US\$ 14,120 aproximadamente.

9.2.2. Muebles, Maquinaria y Equipos. Como se describe en la Cédula 1.2.2 del Anexo E., cada local debe contar con una serie de equipos de cocina, entre los que se incluye una o dos cocinas industriales, refrigerador / mostrador horizontal, congelador vertical, campana extractora, trampa de grasa, entre otros.

También se necesitan comprar muebles: mesón frontal, un par de lavaplatos con grifería, pared de acero y canal para la cocina, un par de mesas de trabajo, estante para productos, verduleras plásticas, etc.

La inversión aproximada en estos equipos es de US\$ 14,600.

Además, cada local requiere otros equipos como uno o dos computadores, una impresora de punto de venta, cajón de dinero, cámaras de vigilancia, DVR, un tablero y terminal digital de turnos.

Finalmente, se necesita una licencia central del sistema de facturación, una licencia administrativa para punto de venta y una adicional para la segunda terminal (domicilios). El costo estimado de estos equipos POS y sus licencias es de US\$ 4,380.

En total, la inversión en muebles, maquinarias y equipos es de US\$ 18,980 aproximadamente.

9.2.3. Útiles e Instrumentos. Para la cocina se necesitan woks, palas para wok, tablas de picar, cuchillos, jarras medidoras, ollas, calderos, cucharones, cucharas, teteros, bandejas, un termómetro infrarrojo para controlar la temperatura de los alimentos, entre otros instrumentos (puede ver la lista en la Cédula 1.2.3 del Anexo E). El gasto en utensilios de cocina es de US\$ 1,670.

También se necesitan implementos de aseo: un par de escobas, recogedor, traperos, balde, al menos dos tachos de basura, dispensadores de jabón y toallas de papel, etc., a un costo estimado de US\$ 120.

Finalmente, se necesitan ciertos útiles de oficina como carpetas, hojas, perforadora, grapadora, saca-grapas, porta-clips, porta cinta adhesiva, etc., por US\$ 50 adicionales.

En total en útiles e instrumentos se requiere una inversión de US\$ 1,830.

9.2.4. Gastos Pre-operacionales. Para iniciar las operaciones se debe incurrir en gastos como el pago de arriendos durante la adecuación del local, sueldos y salarios, la publicidad de apertura, entre otros, que puede encontrar en la Cédula 1.2.4 del Anexo E. Se estima que los trabajos de adecuación toman alrededor de 3 meses, y al personal se lo debe contratar y entrenar de dos a cuatro semanas antes de la apertura del local. En total se espera que los gastos pre-operacionales sean de US\$ 9,910.

9.2.5. Otros gastos de Inicio. Existen otras necesidades de efectivo previas al inicio de las operaciones que se registrarán como gastos de operación. Estos rubros son inventario inicial y capital de trabajo.

El inventario que debe tener cada local al inicio de sus operaciones incluye materia prima e insumos -cárnicos, vegetales, abarrotos-, cajas chinas, bebidas del dispensador y embotelladas.

Para determinar la materia prima e insumos necesarios, se utilizan los siguientes supuestos: la rotación del inventario será de una semana, el costo de compra de la materia prima e insumos es el 51% del precio de venta, se venderán 60 combinaciones promedio por día, a un precio promedio de US\$ 3.96 por combinación (caja y bebida). Lo que da un total de US\$ 840.

Por otra parte, en base a las proyecciones, un local no alcanzará a cubrir los gastos sueldos y salarios operativos hasta el séptimo mes de operación. En base a esto, se estima el capital de trabajo en US\$ 11,270.

En total, se considera que estos valores suman US\$ 12,110.

9.2.6. Reservas para contingencias. En todo proyecto se presentan imprevistos, para poder financiar éstos se calcula que se podría necesitar hasta 10% de la inversión total estimada, lo que representa US\$ 5,700.

9.3 Ingresos Variables

9.3.1. Unidades vendidas. En base a la experiencia de la operación en Colombia y a la observación de cómo se desempeñan nuevos locales de varias marcas en la ciudad de Guayaquil, se estima que Guò180 venderá durante el primer año 60 combos promedio por día, incrementándose esta cantidad un 25% el segundo año, 15% el tercero, 10% el cuarto y finalmente, 5% el quinto año. Después de este periodo se espera que las ventas unitarias permanezcan constantes, en la Cédula 2.1 del Anexo E se puede ver un detalle de las unidades diarias que se venderían, durante los primeros cinco años, bajo estos supuestos.

9.3.2. Precio promedio. Para determinar el precio, se tomaron en cuenta varios factores: a) los precios de venta de competidores, b) la composición promedio de la venta en el local de

Colombia y c) tratar de mantener una contribución marginal, ingresos menos materia prima e insumos, del 50% en relación al precio. Considerando estos factores, se estima que el precio promedio de venta de un combo será de US\$ 5.17 para el primer año, y que se podrán realizar ajustes cercanos a la inflación, alrededor de 4% anual, en los años siguientes.

9.4 Costos Variables

Prácticamente la totalidad del costo variable viene de la materia prima e insumos utilizados para preparar los combos. Se estima que estos rubros representarán 39% de los ingresos por ventas.

Además de estos costos variables, también se deberá pagar una comisión por aceptar pagos con medios magnéticos, como tarjetas de crédito y débito. Basados en conversaciones con propietarios de negocios de comida en Guayaquil y la experiencia de Colombia, las ventas con tarjetas serán el 30% de las ventas totales, con una comisión de 5% sobre del valor de la venta aproximadamente, lo que genera un costo global de 1.4%.

Adicionalmente, cada local tendrá que contribuir el 3% de sus ventas para cubrir los gastos administrativos de la empresa. Se utiliza este porcentaje para poder evaluar cada ubicación de manera independiente¹³.

En total los costos variables representan el 43% del ingreso por venta.

¹³ No se consiguieron datos del sector en Ecuador, pero de acuerdo a un estudio de Restaurantes en Colombia (Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES, 2013), los gastos generales de operación y administración son el 13.3% de las ventas. De la experiencia del autor los gastos generales de operación representan el 10% de las ventas, por lo tanto se asume que los gastos generales administrativos representan el 3% de las ventas.

9.5 Gastos Fijos

En la Cédula 2.4 del Anexo E se presentan los gastos de venta fijos que cada local tendrá, donde se incluyen las siguientes partidas:

9.5.1. Sueldos y Salarios. A los empleados se les ofrecerá un contrato a un año plazo, mientras este tipo de contrato se permita¹⁴, con noventa días de prueba, para el primer año, y en adelante un contrato a tiempo indefinido.

Se ofrecerá un salario base, que dependerá de la posición, características de la persona y valores ofertados en el mercado. Adicionalmente, todo trabajador tendrá derecho a ciertos beneficios legales: vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondo de reserva (cuando corresponda), afiliación al IESS y participación de las utilidades.

En los niveles de ventas estimados para los primeros 5 años, en un local deberán trabajar 5 personas, 1 líder de equipo, 3 operativos a tiempo completo y 2 operativos a tiempo parcial. A cada líder de equipo se le ofrecerá un salario base de US\$ 392, con un costo de sobre-sueldos de US\$ 203. Para el personal operacional a tiempo completo el sueldo será de US\$ 356, y los beneficios legales por mes representan US\$ 185 adicionales por persona. Finalmente, los empleados operacionales de tiempo parcial, recibirán US\$ 267 con un costo extra de US\$ 139.

Se calcula que la nómina completa le costará a la empresa, alrededor de US\$ 3,750 mensuales.

9.5.2. Alquiler y Administración. Para la operación se buscará un local con mucha visibilidad, en una calle de alto tráfico (vehicular y pedestre), preferiblemente esquinero, y que

¹⁴ Se ha presentado una reforma al Código Laboral que elimina este tipo de contrato (Ecuador Inmediato, 2014).

tenga 40 mts² aproximadamente. Se estima que se puede encontrar un local con estas características a un costo de US\$ 40 por mt², lo que totaliza US\$ 1,600 mensuales de alquiler.

9.5.3. Servicios Básicos. Un establecimiento de autoservicio pequeño gasta alrededor del 7.6% de sus ventas en servicios básicos, de los cuáles 50% de dicho valor corresponde a electricidad, 26% de agua y recolección de basuras, y 23% de gas natural (La Barra, 2011).

En base a estas estadísticas y el consumo real del local de Bogotá, ajustando los valores al costo de los servicios en Ecuador, se estima que el gasto mensual en electricidad será de US\$ 340 aproximadamente; agua y alcantarillado US\$ 65; y gas US\$ 54.

Adicionalmente, de una línea telefónica y del servicio de internet se estima en US\$ 80 mensuales.

9.5.4. Limpieza. Se estima un gasto de US\$ 80 mensuales en implementos de aseo y los servicios de fumigación y desratización.

9.5.5. Mantenimiento. A varios de los equipos del local se les debe realizar un mantenimiento periódico, que dependiendo del equipo puede ser bimestral, trimestral, semestral o anual.

En el sistema de extracción de humo se acumula mucha grasa, proveniente del aceite con el que se saltea la comida, por lo que se debe limpiar pasando un mes, se estima que el mantenimiento de este equipo es US\$ 100 por bimestre, US\$ 50 mensuales.

Los equipos de refrigeración, la vitrina refrigerada y el congelador, necesitan un mantenimiento trimestral, con un costo aproximado de US\$ 100, US\$ 33.33 mensual.

Se deben limpiar las tuberías cada 6 meses para evitar que se taponen con grasa y residuos de comida, el costo estimado es de US\$ 100, US\$ 16.67 mensuales.

Finalmente, una vez al año se debe realizar un mantenimiento del aviso y letreros luminosos, con un costo estimado de US\$ 250, US\$ 20.83 mensual.

En total el gasto en reparaciones y mantenimientos asciende a \$121 mensuales.

9.5.6. Promoción y Publicidad. Adicionalmente a los US\$ 1,000 que se estiman invertir en publicidad para la apertura del local, se planean realizar cuatro campañas de entrega de volantes por año.

En cada campaña se espera entregar 5,000 volantes a un costo de seis centavos de dólar por volante, que totalizan US\$ 300 en materiales. A este valor se le suma el pago de la persona que reparta los volantes durante 5 días, a un costo total de US\$ 100. El costo mensual estimado es de US\$ 133.

9.5.7. Licencias. Mensualmente se pagarán US\$ 37.5 por el mantenimiento y soporte de la licencia del software de facturación.

9.5.8. Seguros. En los negocios de comida siempre se encuentra presente el riesgo de que haya hurtos, incendios, demandas laborales, entre otros, por lo que se contratará un seguro anual que cubra siniestros de este tipo por un valor de US\$ 1,200, US\$ 100 mensuales.

9.5.9. Amortización y Depreciación. La inversión inicial se amortizará en los primeros 3 años, este valor se ha estimado en US\$ 670 mensuales durante este periodo. Además de la

amortización de la inversión, se ha estimado la depreciación de los equipos adquiridos en US\$ 170 mensuales durante un periodo de 10 años.

Resumiendo lo anterior, durante los primeros 3 años se deberán contabilizar US\$ 840 mensuales por concepto de amortización y depreciación; y a partir del cuarto al décimo año US\$ 170 mensuales. Puede ver la más información en la Cédula 2.6 del Anexo E.

9.6. Ganancias y Márgenes

Para los cinco años proyectados, la contribución marginal (ingresos menos costos variables) se mantiene en el 55% de los ingresos.

Por otra parte, en la medida en que las ventas se incrementan cada año, los resultados del local pasan de una pérdida de US\$ 23,100 (-21% sobre ventas) a una utilidad antes de impuestos de US\$ 30,000 (14% sobre ventas) y una utilidad neta de US\$ 19,900 (9% sobre ventas).

En la siguiente tabla se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias para los primeros cinco años. En la Cédula 2 del Anexo E se presenta esta misma información para cada mes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso x Ventas	111,572	145,043	174,980	200,805	219,714
Costo Variable	48,053	62,469	75,363	86,486	94,630
Contribución Marginal	63,518	82,574	99,617	114,319	125,084
Gastos de Venta	76,528	80,354	84,372	88,591	93,020
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-
Depreciación / Amortización	10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Utilidad Operativa	(23,099)	(7,870)	5,155	23,648	29,983
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	(23,099)	(7,870)	5,155	23,648	29,983
Prov. Impuestos	-	-	1,737	8,170	10,104
Utilidad Neta	(23,099)	(7,870)	3,418	15,478	19,879

Tabla 3: Estado de Pérdidas y Ganancias
Elaboración: El Autor

9.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza con US\$ 160,000 de ventas, lo que representan ventas de 90 unidades promedio por día a un precio de \$5.17 cada unidad. Se espera alcanzar este nivel de ventas en el tercer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso x Ventas	111,572	145,043	174,980	200,805	219,714
Costo Variable	48,053	62,469	75,363	86,486	94,630
Contribución Marginal	63,518	82,574	99,617	114,319	125,084
Gastos de Venta	76,528	80,354	84,372	88,591	93,020
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-
Depreciación / Amortización	10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Gastos Fijos	86,618	90,444	94,462	90,671	95,101
Punto de Equilibrio	152,146	158,867	165,924	159,267	167,047

Tabla 4: Punto de Equilibrio

Elaboración: El Autor

9.8. Rentabilidad Potencial

Para evaluar el proyecto se utiliza una tasa de descuento del 14.5%, porcentaje que calcula el profesor Aswath Damodaran de la Stern University (Damodaran), quien lo computa a partir de las coeficientes beta de 45 restaurantes que cotizan en bolsa (1.18), los coeficientes de regresión R^2 de estas empresas (25%), su relación deuda – patrimonio (14.33%), la tasa de los bonos del tesoro (4.25%) y una prima de riesgo del patrimonio de (4%). Pueden ver la explicación en <http://goo.gl/sNQfY3>.

Para calcular el valor residual se toma el flujo en el quinto año, se le resta la depreciación de los activos y ese valor se lo lleva al valor del quinto año usando la tasa de descuento (14.5%)

menos el crecimiento anual esperado en el futuro (3%), lo que resulta en un valor residual en el quinto año de US\$172,860.

Con la tasa de descuento y el valor residual mencionados anteriormente, el valor actual neto VAN del proyecto es de US\$ 38,540 y la tasa interna de retorno TIR de 24.6%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones	(70,000)		-			
Utilidad Neta		(23,099)	(7,870)	3,418	15,478	19,879
Depreciación / Amortización		10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Valor Residual						172,861
Flujo Generado Anual	(70,000)	(13,010)	2,220	13,508	17,558	194,821
Flujo Acumulado	(70,000)	(83,010)	(80,790)	(67,282)	(49,724)	145,097
Factor de descuento (14.5%)	1.00	0.87	0.76	0.67	0.58	0.51
Flujo descontado anual	(70,000)	(11,362)	1,693	8,998	10,216	98,994
Flujo descontado acumulado	(70,000)	(81,362)	(79,669)	(70,671)	(60,455)	38,539

TIR	24.6%
VAN	38,539

Tabla 5: VAN y TIR
Elaboración: El Autor

9.9. Análisis de Sensibilidad

Se analizó qué sucedería si las ventas tienen un crecimiento menor que lo esperado y al término del quinto año en lugar de llegar a US\$ 216,000 anuales (alrededor de US\$ 18,000 mensuales), tan sólo se lograrán ventas de US\$ 178,500 (aproximadamente US\$ 15,000 por mes), como se muestra en el figura 4. En este escenario tendríamos una TIR y VAN negativos, -10.9% y US\$ 58,000¹⁵, respectivamente.

¹⁵ Todo el análisis se lo puede ver en la cédula del Retorno Sobre la Inversión – Caso Menor Crecimiento en Ventas, en el Anexo E.

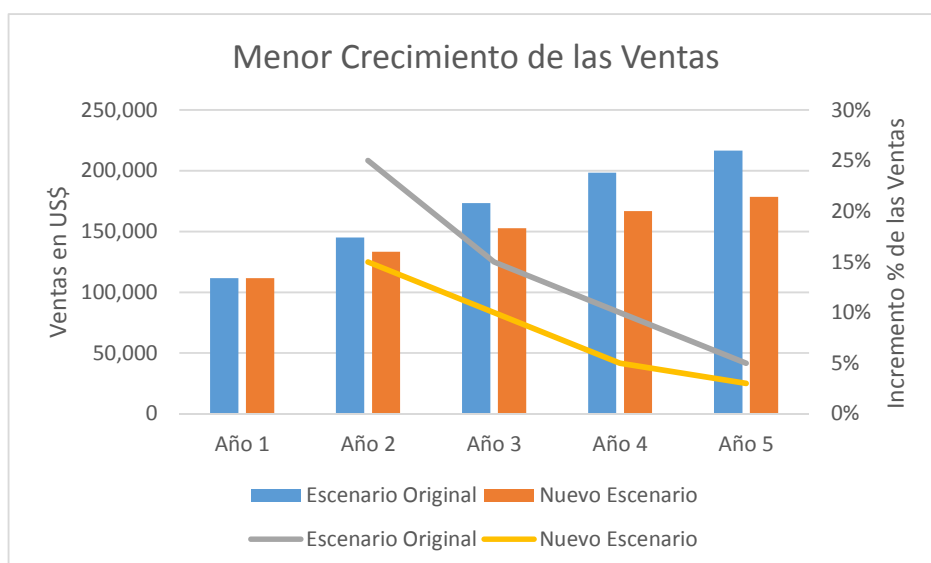


Figura 4: Menor Crecimiento de las Ventas

Elaboración: El autor

También se analizó que sucedería si los costos variables, constituidos principalmente por el costo de los alimentos, aumentaban del 43% que se estima originalmente hasta 53%. En este caso, el VAN y TIR también serían negativos, -16.71% y US\$ 77,000¹⁶, respectivamente.

De acuerdo a la experiencia del autor y de conversaciones con otros propietarios de negocios de comida, que pidieron no ser citados, ambas situaciones no sólo son muy probables sino que suelen suceder. Como ejemplo, uno de estos empresarios nos comentaba que proyectó en US\$ 20,000 las ventas mensuales de un nuevo local, basándose en las ventas de otros locales de la misma marca, sin embargo, desde la apertura esa nueva ubicación no ha podido superar los US\$ 14,000.

¹⁶ El análisis se encuentra en la cédula del Retorno Sobre la Inversión – Caso Aumento del Costo Variable, en el Anexo E.

Capítulo 10. Sostenibilidad del Negocio y Responsabilidad Social Empresarial

10.1. Aspectos Críticos para la Sostenibilidad

10.1.1. Investigación y Desarrollo. En el área de investigación y desarrollo se da la primera actividad clave del negocio, puesto que aquí se definen las características de los productos y servicios que se van a ofrecer, así como todas las modificaciones e innovaciones que se realicen posteriormente.

Para Guó180 es fundamental la determinación de nuevos productos para ofrecer. Como los clientes participan en la elaboración de su plato, al seleccionar los componentes del mismo, es importante definir el abanico de ingredientes y productos entre los que puedan elegir, así como tipos de salsas, acompañantes y bebidas.

Esta actividad incluye el diseño, compra, alistamiento, prueba y estandarización de materias primas e insumos (Ej.: cilantro, tomate, cebolla, empaques, etc.), productos procesados en el local (Ej.: salsas propias, pasta, brócoli, etc.) y productos adquiridos a terceros (Ej.: bebidas, postres, etc.).

10.1.2. Logística de Entrada. Una vez definidos los productos y estandarizados los procesos para ofrecerlos, las siguientes actividades críticas se dan en la logística de ingreso de las materias primas e insumos. En esta área hay tres actividades clave:

- *Evaluación de la calidad de materias primas e insumos que ingresan.* Para un consumidor, es importante que los productos que ingiere mantengan siempre la misma calidad –en relación a textura y sabor-, y que sean saludables, evitando

intoxicaciones. En este sentido, se debe inspeccionar qué frutas y vegetales tengan la maduración adecuada, los cárnicos hayan conservado la cadena de frío en todo momento, y la fecha de consumo máximo de los productos envasados no haya expirado.

- *Control de la cantidad de los productos recibidos para que no existan faltantes.* El negocio puede verse afectado financieramente por mermas en los productos recibidos, además de que esto puede afectar los inventarios y así perjudicar la atención a los clientes. Es por esto que es importante mantener un control en la cantidad de productos abastecidos. Esto se realiza pesando los productos que traen los proveedores al local.
- *Alistar y empacar las materias primas e insumos.* Dado que el negocio está en la industria de comida rápida, se busca una atención ágil al cliente. Por lo tanto, se divide las de carne en porciones de acuerdo a los gramajes y tipo de cortes establecidos. Se prepara los vegetales en el corte estandarizado para cada tipo. Luego, son colocados en las vitrinas (azafates) para que queden a la vista y selección del cliente. Es importante que las porciones tengan el tamaño adecuado y que se hayan preparado de tal manera que no implique riesgo de contaminación para los consumidores. Para ello, es necesario realizar el alistamiento y empaque de productos siguiendo el manual de buenas prácticas de manufactura establecido por la empresa.

10.1.3. Operaciones. Con la materia prima e insumos disponibles, las próximas actividades críticas son las siguientes:

- *Limpieza e higiene del local.* No sólo por imagen sino por salubridad.

- *Ayudar a los clientes a elaborar sus pedidos.* El empleado debe tener una mayor interacción con los clientes, para algunas personas puede resultar confuso e incluso tedioso tener que armar su plato, por ello es importante el apoyo que se les pueda dar.
- *Cocinar los alimentos a la vista de los clientes.* Como la cocina es abierta, es fundamental, realizar el procedimiento con la mayor higiene posible, siguiendo todas las normas de manipulación de alimentos.
- *Controlar la calidad y cantidad de los productos del inventario.* Similar análisis que para el control de calidad y cantidad de productos que se compran e indican en la logística de ingreso.

10.1.4. Logística de salida.

- *Entregar dentro del tiempo estipulado los productos terminados.* Para los clientes es muy importante que los productos se entreguen en el tiempo ofrecido y dentro de un plazo razonable. A pesar de que el cocinar en woks permite preparar un plato en 5 minutos, se debe tener cuidado de evitar cuellos de botella en la producción.
- *Control de temperatura de los productos.* Para evitar la contaminación de los alimentos, es importante controlar la temperatura de los productos mientras se encuentran en los congeladores, refrigeradores, y cuando los clientes no retiran sus pedidos con prontitud. La temperatura de la materia prima, productos en proceso y productos terminados debe permanecer en todo momento dentro de los rangos establecidos en el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura BPM. Para controlar la temperatura en los refrigeradores y congeladores, se cuenta con

un termómetro industrial, con el que se hacen dos registros de los alimentos al día.

- *Control de calidad de los productos terminados.* Para los clientes es primordial la consistencia en el tamaño de la porción, temperatura y sabor del producto final. Por ello, se deben establecer métodos de control de la calidad de los productos terminados. Se realizarán muestreos (preparando un poco más de un plato para probar el sabor), mediciones del peso del plato terminado para confirmar que esté dentro de lo establecido. Se pesarán los platos aleatoriamente al día (5% de la venta promedio diaria), y se reentrenará al personal cada 6 meses en los procesos.

10.1.5. Marketing y Ventas. *Enseñar a clientes potenciales los beneficios que se ofrecen y el proceso de pedido para la elaboración del plato según sus propios gustos.* Por ser un nuevo negocio, Guó180 debe demostrar a los consumidores potenciales los beneficios que ofrece. Al ser un sistema relativamente nuevo -pocos negocios en Ecuador lo ofrecen- la empresa debe enseñar a sus clientes la forma de ordenar.

10.1.6. Servicio post-venta. Los principales son los siguientes:

- *Solución oportuna de problemas e inconvenientes.* Cuando los clientes tienen algún problema, ellos quieren soluciones oportunas. Sea que a un cliente no le gustó su combinación o si hubo un error en la preparación, la empresa cambiará el pedido en el menor tiempo posible. Para ello, se empoderará e instruirá a las personas responsables de los locales para que puedan resolver los problemas con prontitud.

- *Posibilidad de contacto y retroalimentación.* En muchas ocasiones los clientes quieren tener un canal de contacto, para dejar comentarios, sugerencias y reclamos. Para ello se han generado canales como página web, Facebook y Twitter.

10.2. Responsabilidad Social

10.2.1. Ciudadanía Corporativa. Para la empresa, es importante cumplir con todas las leyes aplicables al giro del negocio, tanto en su forma como intención. En este sentido, la empresa evitará utilizar una práctica muy común en el sector, esto es, la contratación por turnos sin pago de beneficios sociales. Varios empresarios contratan empleados por turnos, lo cual es prohibido por la ley, para evitar el pago de sobretiempo, seguridad social y otros beneficios legales que encarecen la mano de obra.

Por otra parte, la empresa alienta fuertemente a todos los empleados para actuar con integridad en todo momento, ya sea en sus relaciones con proveedores, clientes o compañeros de trabajo, y tener siempre en consideración el medio ambiente y la comunidad en la que se conducen los negocios.

10.2.2. Ética. La empresa posee un código de conducta, incorporado en el reglamento interno de trabajo, que cubre aspectos como: conducta y ética en los negocios, relaciones personales en el trabajo, conflicto de intereses, uso de recursos de la empresa, asistencia y puntualidad, apariencia personal, acoso laboral, entre otros temas.

10.2.3. Actividades y Proyectos. Para la empresa, es importante participar en eventos comunitarios locales que busquen el desarrollo de niños, el empoderamiento económico de familias de escasos recursos y la concientización sobre temas de salud pública. Con estas actividades la empresa buscará ayudar al desarrollo de la comunidad y darle mayor visibilidad para el negocio.

Conclusiones y Recomendaciones

En el Ecuador existe un mercado de comida rápida que ha venido creciendo y seguirá creciendo en los próximos años, a tasas que lo hacen interesante. A pesar de que hay un actor dominante, International Food Services (Grupo KFC), esta empresa no se caracteriza por una competencia agresiva ni por interponer barreras de ingreso a otros competidores.

De acuerdo al grupo focal y encuestas que hemos realizado, sería bien recibido un restaurante de comida rápida, estilo oriental, en la que uno pueda decidir qué comer y que sea nutritiva. Conocemos que existen un par de negocios en Guayaquil con un concepto parecido al que se presenta en este trabajo pero que no son muy conocidos, abriendo una ventana para participar.


Las previsiones del entorno económico en el país no son muy alentadoras, el marco jurídico también dificulta el inicio de emprendimientos formales, a pesar de ello, si las proyecciones se cumplen este negocio puede ser muy atractivo, sin embargo, luego de realizar un análisis de sensibilidad, si no se logran las ventas estimadas o si el costo de los alimentos subiera en alrededor de diez por ciento, el proyecto no sería rentable.

En conclusión el proyecto es rentable pero con un elevado riesgo de fracasar, por lo que el autor no recomendaría su implementación con las condiciones y características descritas en este plan de negocios.

En base a lo anterior se recomienda, buscar una forma de operación que no requiera de una inversión tan alta y que permitan reducir los gastos fijos.

Anexos

Anexo A. Ayuda de Pedido



ARMA TU COMBO A TU MANERA

1. Escoge un TAMAÑO

Grande Mediano

2. Selecciona una BASE

Arroz blanco Pasta de trigo Pasta de arroz Sólo vegetales

3. Elige uno o varios TIPOS DE CARNE

Res Camarón Tofu
 Pollo Calamar Carne de Soya
 Cerdo Palmitos de cangrejo Huevo

4. Escoge una o varias ADICIONES

Cebolla perla Cebolla colorada Cebolla puerro Pimiento
 Zanahoria Zucchini Brotes de Soya Brócoli
 Piña Mango Albahaca Cilantro

Por un costo adicional:

Maní Champiñones Maíz dulce Aceitunas

5. Selecciona una SALSA

Teriyaki Teriyaki picante Soya tradicional Soya picante
 Agridulce Guò Agridulce naranja Agridulce limón Salsa de pescado

Elige una BEBIDA

Soda de dispensador Jugo Deli Agua sin gas
 Soda en botella Fuzetea Agua con gas

Anexo B. Ejemplo de una Receta Estándar

Descripción	Cantidad	Unidad
Base+	1	un
Fideo arroz alistado	350	gr
Pollo	180	gr
Brocoli	20	gr
Zanahoria	20	gr
Cebolla Perla	30	gr
Zucchini	20	gr
Brote de Soya	30	gr
Salsa Guo	60	gr
Empaque Base	1	un

Anexo C. Cuestionarios de Encuesta

GUO180 Ecuador

2. Comida rápida

* 1. En las últimas 4 semanas, incluida esta ¿Con qué frecuencia compró para Ud. comida rápida?

* 2. De cada 10 ocasiones que compra comida rápida ¿Cuántas son adquiridas... ?

en un centro comercial o plaza

en el local del restaurante para comer ahí

pedidas para llevar (drive thru o en el local)

pedidas a domicilio (para la casa o el trabajo)

* 3. De cada 10 veces que compra comida rápida ¿Cuántas son para... ?

Desayunar

comer en media mañana

Almorzar

comer en media tarde

Cenar

* 4. De cada 10 ocasiones que compra comida rápida ¿Cuántas las realiza...?

Lunes a jueves

Viernes, sábado o domingo

* 5. Cuando compra comida rápida ¿Cuánto es, en promedio, lo que paga?

Menos de \$3

\$10 – \$12.99

\$3 – \$5.99

Más de \$12.99

\$6 – \$9.99

* 7. En relación a las CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO ofrecido por los restaurantes de comida rápida, valore que tan importante son para Ud. cada uno de los siguientes atributos

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	Indiferente
Comida sea saludable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingredientes frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de combos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder elegir los ingredientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. En relación al NIVEL DE SERVICIO de los restaurantes de comida rápida, valore que tan importante son para Ud. cada uno de los siguientes atributos

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante	Indiferente
Tiempo de espera en la fila sea corto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de entrega de la comida sea breve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados disponibles cuando se solicitan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D. Tablas para calcular el pago de permisos de funcionamiento

Tabla 6: Categorías de Establecimiento para Permisos de Funcionamiento ARCSA

5.5 Preparación/servicio de alimentos y bebidas:		
5.5.1 Restaurantes:		
5.5.1.1 Lujo (cinco tenedores)	50	381.60
5.5.1.2 Primera (cuatro tenedores)	30	228.96
5.5.1.3 Segunda (tres tenedores)	20	152.64
5.5.1.4 Tercera (dos tenedores)	10	76.32
5.5.1.5 Cuarta (un tenedor)	2	15.26
5.5.2 Bar-restaurante o bar:		
5.5.2.1 Lujo	50	381.60
5.5.2.2 Primera	20	152.64
5.5.2.3 Segunda	10	76.32
5.5.2.4 Tercera	5	38.16
5.5.2.5 Cuarta	2	15.26
5.6 Boite (grill) restaurante:		
5.6.1 Lujo	50	381.60
5.6.2 Primera	40	305.28
5.6.3 Segunda	30	228.96
5.6.4 Tercera	20	152.64
5.6.5 Cuarta	10	76.32
5.7 Cafeterías:		
5.7.1 Lujo	10	76.32
5.7.2 Primera	5	38.16
5.7.3 Segunda	3	22.90
5.7.4 Tercera	2	15.26
5.7.5 Cuarta	1	7.63
5.8 Delicatessen	5	38.16
5.9 Heladerías:		
5.9.1 Primera	4	30.53
5.9.2 Segunda	2	15.26
5.9.3 Tercera	1	7.63
5.10 Fuentes de soda:		
5.10.1 Primera	4	30.53
5.10.2 Segunda	2	15.26

Tabla 7: Tabla para el Pago de Patente Municipal, año 2014

TRAMO #	Fracción Básica	Fracción Excedente	Valor Base	Sobre Excedente
1	0	5,000.00	10.00	0.0000
2	5,000.01	10,000.00	10.00	0.0021
3	10,000.01	20,000.00	20.50	0.0022
4	20,000.01	40,000.00	42.50	0.0023
5	40,000.01	80,000.00	88.50	0.0024
6	80,000.00	160,000.00	184.50	0.0025
7	160,000.01	320,000.00	384.50	0.0026
8	320,000.01	640,000.00	800.50	0.0027
9	640,000.01	1.280,000.00	1664.50	0.0028
10	1.280.000.01	2.560,000.00	3,456.50	0.0029
11	2.560,000.01	5.120,000.00	7,168.50	0.0030
12	5.120,000.01	5.168,870.00	14,848.50	0.0031
13	5.168,870.01	o más	15,000.00	0.0000

Tabla 8: Tabla para Pago de Permiso de Comunicación Pública (SAYCE)

Restaurantes	
De lujo	45% SMV más IVA
De primera	36% SMV
De segunda	27% SMV
De tercera	18% SMV
Fuentes de Soda	
De lujo	27% SMV
De primera	18% SMV
De segunda	14% SMV

Anexo E. Estados Financieros

CED.1. Inversión Inicial

FUENTES DE CAPITAL

Inversionistas	70,000.00
Préstamos Bancarios	-
Otros Péstamos	-
Total Fuentes de Capital	\$ 70,000.00

GASTOS DE INICIO

Arriendo y Adecuaciones al Local	14,120.00
Muebles, Equipos y Utensilios	20,807.56
Gastos Pre-operacionales	9,906.65
Otros Gastos de Inicio	12,109.96
Reserva para Contingencias**	5,694.42
Total Gastos de Inicio	\$ 62,638.58

CED.1.1 Fuentes de Capital

Inversionistas

Coello Barcelona, 100%	47,600.00
Inversionista 1	11,200.00
Inversionista 2	11,200.00
Total Inversionistas	\$ 70,000.00

Préstamos Bancarios

Banco	-
Total Préstamos Bancarios	\$ -

Otros Péstamos

Familia y Amigos	-
Total Otros Préstamos	\$ -

TOTAL FUENTES DE CAPITAL	\$ 70,000.00
---------------------------------	---------------------

CED.1.2. Gastos de Inicio

Adecuaciones al Local

Derecho de llave	-
Diseño	1,000
Instalaciones Eléctricas	3,900
Paredes y Pisos	6,670
Otras Instalaciones	2,550
Total Arriendo y Adecuaciones	14,120

Muebles, Equipos y Utensilios

Muebles y Equipos de Cocina	14,600
Otros Equipos y Software	4,378
Utensilios de Cocina y Otros	1,830
Total Muebles, Equipos y Utensilios	20,808

Gastos Pre-operacionales

Arriendo	4,800
Gastos Legales	-
Otros Gastos Pre-operativos	5,107
Total Gastos Pre-operacionales	9,907

Otros Gastos de Inicio

Inventario Inicial	840
Capital de trabajo	11,270
Total Otros Gastos de Inicio	12,110

Reserva para Contingencias*

5,694

TOTAL GASTOS DE INICIO	62,639
-------------------------------	---------------

* 10% del total de gastos de inicio

CED.1.2.1 Adecuaciones al Local

DERECHO DE LLAVE

Derecho de llave	-
Total Derecho de Llave	-

DISEÑO

Planos arquitectónicos	1,000.00
Diseño menú, letrero y otros	-
Total Diseño	1,000.00

INSTALACIONES ELÉCTRICAS

Organizar tablero	700.00
Puntos eléctricos	2,000.00
Iluminación y piezas	1,200.00
Total Instalaciones Eléctricas	3,900.00

PAREDES Y PISOS

Paredes	380.00
Cielo Raso	390.00
Piso	2,400.00
Pintura	3,500.00
Total Paredes y Piso	6,670.00

OTRAS INSTALACIONES

Preliminares	1,000.00
Instalaciones Sanitarias	700.00
Cerrajería	250.00
Carpintería	150.00
Aluminio y vidrio	150.00
Señalética	300.00
Total Otras Instalaciones	2,550.00

TOTAL ADECUACIONES	14,120.00
---------------------------	------------------

CED.1.2.2 Muebles y Equipos

MUEBLES Y EQUIPOS DE COCINA

Mostrador	1,388.89
Lavaplatos con grifería x 2	277.78
Mesas de trabajo grandes x 2	444.44
Estante para productos	222.22
Pared y canal de acero (cocina)	1,000.00
Cocina industrial x 2	444.44
Grifería con mezclador x 2	166.67
Refrigerador horizontal	3,333.33
Azafates 1/3 x 16	444.44
Tapas para azafates 1/3	88.89
Congelador vertical	2,666.67
Horno microondas	555.56
Gramera electrónica	133.33
Freidora a gas	1,333.33
Licadoras x 2	155.56
Campana extractora	1,666.67
Trampa de grasas	277.78
Total Muebles y Equipos de Cocina	14,600.00

OTROS EQUIPOS Y SOFTWARE

Equipo POS	2,222.22
DVR, Cámaras de vigilancia x 4	1,000.00
Tablero digiturno	416.67
Software admin. punto de venta	583.33
Software licencia adicional	155.56
Total Equipos Generales	4,377.78

TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS	18,977.78
--------------------------------	------------------

CED.1.2.3 Utensilios

UTENSILIOS DE COCINA

Woks x 4	400.00
Palas para wok x 4	133.33
Tablas de picar x 6	250.00
Cuchillos No.10 x 3	30.00
Cuchillo No.8	8.33
Cuchillo No.3	3.33
Pelapapas x 2	7.78
Tijeras	2.22
Jarras plásticas x 3	25.00
Cucharas medidoras	1.67
Jarra medidora	1.67
Exprimidor	4.44
Recipientes c/tapa gde x 24	160.00
Recipientes c/tapa pqn x 4	15.56
Cucharon	6.67
Espumadera	10.00
Rejilla	2.22
Chaira de afilar	15.00
Piedra de afilar	2.22
Globo batidor	6.67
Cucharitas malteada x 4	5.11
Cucharita tintera	0.78
Cucharas de sopa x 2	2.22
Calderos 36'' x 2	53.33
Olla grande	21.67
Teteros x 5	12.22
Espátulas	5.56
Tazas porcionadoras metal x 4	15.00
Bandejas x 70	155.56
Platos 10'' x 10	33.33
Termómetro infrarrojo	277.78
Total utensilios de cocina	1,668.67

UTENSILIOS DE LIMPIEZA

Escoba x 2	10.00
Recogedor	6.67
Trapero x 1	8.33
Balde escurridor	16.11
Tacho de basura 30lts x 2	14.44
Colgador de implementos	13.89
Dispensador de jabón	27.78
Dispensador de toallas de papel	16.67
Total utensilios de limpieza	113.89

UTILES DE OFICINA

Perforadora	11.11
Grapadora	8.33
Saca grapas	5.56
Portaclips	8.33
Porta cinta adhesiva	13.89
Total utiles de oficina	47.22

TOTAL UTENSILIOS	1,829.78
-------------------------	-----------------

CED.1.2.4 Gastos Pre-operativos

ARRIENDO

Arriendo	4,800.00
Total Arriendo	4,800.00

Gastos Legales

Inscripción en Cámara de Comercio	
Registro de libros	
Registro de Marca	-
Asesoría legal	-
Total Gastos Legales	-

Otros Gastos Pre-operativos

Sueldos y Salarios (1 mes)	3,756.65
Servicios Contables (1 mes)	350.00
Publicidad de Apertura	1,000.00
Total Otros Gastos Pre-operativos	5,106.65

TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	9,906.65
------------------------------------	-----------------

CED.1.2.5 Otros Gastos de Inicio

Otros Gastos de Inicio

Inventario Inicial	840.00
Capital de trabajo	11,269.96
Total Arriendo	12,109.96

CED.3. Flujo de Caja (5 primeros años)

AÑO 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales												
Ingreso x Ventas	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298	9,298
Costo Variable	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)	(4,004)
Gastos de Venta	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)	(6,377)
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión de Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Operación	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)
Saldo Inicial	13,056	11,972	10,888	9,803	8,719	7,635	6,551	5,467	4,383	3,299	2,215	1,130
Flujo de Efectivo del Periodo	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)	(1,084)
SALDO FINAL	11,972	10,888	9,803	8,719	7,635	6,551	5,467	4,383	3,299	2,215	1,130	46

AÑO 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales												
Ingreso x Ventas	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087	12,087
Costo Variable	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)	(5,206)
Gastos de Venta	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)	(6,696)
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión de Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Actividades de Operación	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Saldo Inicial	46	231	416	601	786	971	1,156	1,341	1,526	1,711	1,896	2,081
Flujo de Efectivo del Periodo	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
SALDO FINAL	231	416	601	786	971	1,156	1,341	1,526	1,711	1,896	2,081	2,266

AÑO 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales												
Ingreso x Ventas	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582	14,582
Costo Variable	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)	(6,280)
Gastos de Venta	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)	(7,031)
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión de Impuestos	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)	(145)
Total Actividades de Operación	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
Saldo Inicial	2,266	3,392	4,517	5,643	6,768	7,894	9,020	10,145	11,271	12,397	13,522	14,648
Flujo de Efectivo del Periodo	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
SALDO FINAL	3,392	4,517	5,643	6,768	7,894	9,020	10,145	11,271	12,397	13,522	14,648	15,774

AÑO 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales												
Ingreso x Ventas	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734	16,734
Costo Variable	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)	(7,207)
Gastos de Venta	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)	(7,383)
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión de Impuestos	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)	(664)
Total Actividades de Operación	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480
Saldo Inicial	15,774	17,254	18,734	20,213	21,693	23,173	24,653	26,133	27,613	29,093	30,573	32,053
Flujo de Efectivo del Periodo	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480
SALDO FINAL	17,254	18,734	20,213	21,693	23,173	24,653	26,133	27,613	29,093	30,573	32,053	33,533

AÑO 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales												
Ingreso x Ventas	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309	18,309
Costo Variable	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)	(7,886)
Gastos de Venta	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)	(7,752)
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisión de Impuestos	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)	(842)
Total Actividades de Operación	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
Saldo Inicial	33,533	35,363	37,193	39,023	40,853	42,683	44,513	46,343	48,173	50,003	51,833	53,663
Flujo de Efectivo del Periodo	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
SALDO FINAL	35,363	37,193	39,023	40,853	42,683	44,513	46,343	48,173	50,003	51,833	53,663	55,493

CED.4. Retorno Sobre la Inversión

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso x Ventas			111,572	145,043	174,980	200,805	219,714
Costo Variable			48,053	62,469	75,363	86,486	94,630
Contribución Marginal			63,518	82,574	99,617	114,319	125,084
Gastos de Venta			76,528	80,354	84,372	88,591	93,020
Gastos Administrativos			-	-	-	-	-
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Utilidad Operativa			(23,099)	(7,870)	5,155	23,648	29,983
Gastos Financieros			-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos			(23,099)	(7,870)	5,155	23,648	29,983
Impuestos			-	-	1,737	8,170	10,104
Utilidad Neta			(23,099)	(7,870)	3,418	15,478	19,879
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Inversiones		(70,000)		-			
Flujo de Efectivo		(70,000)	(13,010)	2,220	13,508	17,558	21,960
Valor Residual							172,861
Flujo Anual		(70,000)	(13,010)	2,220	13,508	17,558	194,821
Flujo Acumulado			(83,010)	(80,790)	(67,282)	(49,724)	145,097
Factor de descuento	14.5%	1.00	0.87	0.76	0.67	0.58	0.51
Flujo descontado anual		(70,000)	(11,362)	1,693	8,998	10,216	98,994
Flujo descontado acumulado		(70,000)	(81,362)	(79,669)	(70,671)	(60,455)	38,539
TIR			24.64%				
VAN			38,539				

	Valor Residual
Flujo Efectivo (año 5)	21,960
Depreciación anual	<u>2,081</u>
Flujo sin depreciación	19,879
Tasa de descuento	14.5%
Crecimiento anual esperado	<u>3.0%</u>
Tasa para descontar el VR	11.5%
Valor Residual al 5 año	172,861

CED.4a. Retorno Sobre la Inversión - con un menor crecimiento en Ventas

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades			21,600	24,840	27,324	28,690	29,551
Inc. Anual				15%	10%	5%	3%
Precio Promedio			5.17	5.37	5.59	5.81	6.04
Inc. Anual				4%	4%	4%	4%
Ingreso x Ventas			111,572	133,440	152,655	166,699	178,568
Costo Variable	43.07%		48,053	57,472	65,748	71,797	76,908
Contribución Marginal			63,518	75,968	86,907	94,903	101,660
Gastos de Venta			76,528	80,354	84,372	88,591	93,020
Inc. Anual				5%	5%	5%	5%
Gastos Administrativos			-	-	-	-	-
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Utilidad Operativa			(23,099)	(14,476)	(7,554)	4,231	6,559
Gastos Financieros			-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos			(23,099)	(14,476)	(7,554)	4,231	6,559
Impuestos	33.70%		-	-	-	1,426	2,210
Utilidad Neta			(23,099)	(14,476)	(7,554)	2,805	4,349
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Inversiones		(70,000)		-			
Flujo de Efectivo		(70,000)	(13,010)	(4,386)	2,535	4,886	6,429
Valor Residual							37,814
Flujo Anual		(70,000)	(13,010)	(4,386)	2,535	4,886	44,244
Flujo Acumulado			(83,010)	(87,396)	(84,860)	(79,974)	(35,731)
Factor de descuento	14.5%	1.00	0.87	0.76	0.67	0.58	0.51
Flujo descontado anual		(70,000)	(11,362)	(3,346)	1,689	2,843	22,481
Flujo descontado acumulado		(70,000)	(81,362)	(84,708)	(83,019)	(80,176)	(57,695)
TIR		-10.90%					
VAN		(57,695)					

Valor Residual

Flujo Efectivo (año 5)	6,429
Depreciación anual	<u>2,081</u>
Flujo sin depreciación	4,349
Tasa de descuento	14.5%
Crecimiento anual esperado	<u>3.0%</u>
Tasa para descontar el VR	11.5%
Valor Residual al 5 año	37,814

CED.4a. Retorno Sobre la Inversión - con un incremento en el Costo Variable

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades			21,600	27,000	31,050	34,155	35,863
Inc. Anual				25%	15%	10%	5%
Precio Promedio			5.17	5.37	5.59	5.81	6.04
Inc. Anual				4%	4%	4%	4%
Ingreso x Ventas			111,572	145,043	173,472	198,452	216,709
Costo Variable	53.00%		59,133	76,873	91,940	105,179	114,856
Contribución Marginal			52,439	68,170	81,532	93,272	101,853
Gastos de Venta			76,528	80,354	84,372	88,591	93,020
Inc. Anual				5%	5%	5%	5%
Gastos Administrativos			-	-	-	-	-
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Utilidad Operativa			(34,179)	(22,274)	(12,930)	2,601	6,752
Gastos Financieros			-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos			(34,179)	(22,274)	(12,930)	2,601	6,752
Impuestos	33.70%		-	-	-	877	2,276
Utilidad Neta			(34,179)	(22,274)	(12,930)	1,724	4,477
Depreciación / Amortización			10,090	10,090	10,090	2,081	2,081
Inversiones		(70,000)		-			
Flujo de Efectivo		(70,000)	(24,089)	(12,184)	(2,840)	3,805	6,558
Valor Residual							38,929
Flujo Anual		(70,000)	(24,089)	(12,184)	(2,840)	3,805	45,487
Flujo Acumulado			(94,089)	(106,273)	(109,113)	(105,308)	(59,821)
Factor de descuento	14.5%	1.00	0.87	0.76	0.67	0.58	0.51
Flujo descontado anual		(70,000)	(21,039)	(9,293)	(1,892)	2,214	23,113
Flujo descontado acumulado		(70,000)	(91,039)	(100,332)	(102,224)	(100,010)	(76,897)
TIR		-16.71%					
VAN		(76,897)					

Valor Residual

Flujo Efectivo (año 5)	6,558
Depreciación anual	<u>2,081</u>
Flujo sin depreciación	4,477
Tasa de descuento	14.5%
Crecimiento anual esperado	<u>3.0%</u>
Tasa para descontar el VR	11.5%
Valor Residual al 5 año	38,929

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de Permisos de funcionamiento: <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Alimentación Sana*. (s.f.). Recuperado el 3 de Diciembre de 2013, de Las dos caras del aceite: <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/aceites%20dos%20caras.htm>
- Ambito.com. (19 de Agosto de 2015). *Ecuador - Riesgo País*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Andes. (26 de Octubre de 2013). El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014. *Andes*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>
- Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES. (2013). *Operación de Restaurante en Colombia*. Asociación Colombiana de Restaurantes ACODRES, Bogotá. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://goo.gl/KCfzCK>
- Banco Mundial. (15 de Abril de 2015). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Bastin, S. (2000). *Vegetable Preparation for the Family*. University of Kentucky, Cooperative Extension Service, Lexington. Retrieved Diciembre 3, 2013, from <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/fcs3/fcs3106/fcs3106.pdf>
- Brown, D. R. (2007). *The Restaurants Manager's Handbook*. Ocala, U.S.A.: Atlantic Publishing.
- China Wok*. (s.f.). Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de China Wok en el mundo: <http://www.chinawok.com.pe/chinaWokStore/locales-ecuador.jsp>

Coello Gilbert, R. (26 de Noviembre de 2014). ¿Pensando en abrir un restaurante? ¿Cómo conocer el mercado ecuatoriano de comida rápida? *De Guo a Wow!* Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://deguoawow.blogspot.com/2014/11/pensando-en-abrir-un-restaurante-como.html>

Coello, R. (8 de Marzo de 2014). *Blog de la empresa Incoeba*. Obtenido de <http://www.incoeba.com/blog>

Cuerpo de Bomberos de Pedro Vicente Maldonado. (s.f.). *Cuerpo de Bomberos de Pedro Vicente Maldonado*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de Requisitos para emisión de permisos y certificados de funcionamiento: <http://bpvm.gob.ec/index.php/servicios-a-la-comunidad/permisos/12-bpvm>

Damodaran, A. (n.d.). *Stern Business School*. Retrieved 02 15, 2015, from <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ecuador está preparado para enfrentar posible crisis en 2015 reitera el Presidente. (17 de Enero de 2015). *El Ciudadano*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-esta-preparado-para-enfrentar-posible-crisis-en-2015-reitera-el-presidente/>

Ecuador Inmediato. (18 de Noviembre de 2014). Carlos Marx Carrasco sobre estabilidad laboral: "Ya no habrán contratos de plazo fijo". *EcuadorInmediato*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818773382&umt=carlos_marx_carrasco_sobre_estabilidad_laboral_ya_no_habran_contratos_plazo_fijo

Ecuavisa. (8 de Enero de 2014). Ecuador registró en 2013 la segunda tasa de inflación más baja de su historia. *Televistazo*. Ecuador. Recuperado el 27 de Enero de 2014, de

<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/50375-ecuador-registro-2013-segunda-tasa-inflacion-mas-baja-su-historia>

Ecuavisa. (22 de Enero de 2014). Más productos importados serán sometidos a control de calidad. *Televistazo*. Ecuador. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de

<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/51537-mas-productos-importados-seran-sometidos-control-calidad>

Ekos. (29 de Mayo de 2013). Franquicias, un negocio rentable. *Ekos*. Obtenido de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2119>

Ekos. (s.f.). *Ekos Negocios*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Great Place to Work

2012: <http://ekosnegocios.com/negocios/detalleGanador.aspx?idPremiacion=631>

El Comercio. (14 de Junio de 2013). El permiso de los bomberos es exigente. *El Comercio*.

Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de http://www.elcomercio.com/quito/tramite-permiso-bomberos-Quito_0_937706298.html

El Emprendedor. (17 de Diciembre de 2012). ¿Cómo obtener la patente municipal?

Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.elemprendedor.ec/obtener-patente-municipal/>

El Telégrafo. (8 de Noviembre de 2013). Cadena de restaurantes KFC abrió su local 100 en el país. *El Telégrafo*.

El Telégrafo. (21 de Octubre de 2013). Fitch Ratings resalta “saludable” crecimiento económico de Ecuador. *El Telégrafo*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2013, de

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/fitch-ratings-resalta-saludable-crecimiento-economico-de-ecuador.html>

El Universo. (30 de Octubre de 2005). McDonald’s pondrá datos nutricionales en empaques.

El Universo. Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/2005/10/30/0001/9/E3A95D2507324067947E600FF7411D18.html>

El Universo. (24 de Abril de 2010). *Las cadenas de comida rápida se retocan y llegan a nuevas zonas*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2010/04/25/1/1356/cadenas-comida-rapida-retocan-llegan-nuevas-zonas.html>

El Universo. (23 de Junio de 2010). McDonalds en la mira porque sus juguetes 'engordan'. *El Universo*. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&cad=rja&uact=8&ved=0CGIQFjAIOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.eluniverso.com%2F2010%2F06%2F24%2F1%2F1382%2Fmcdonalds-mira-porque-sus-juguetes-engordan.html&ei=qu8iU7K8Dc670AGx9oCICw&usg=AFQjCNE2C2>

El Universo. (26 de Septiembre de 2013). 'Wok in', un giro a la comida china. *El Universo*. Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/26/nota/1497441/giro-comida-china>

El Universo. (11 de Enero de 2014). McDonaals dice que si cumple y le sorprende cierre. *El Universo*. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eluniverso.com%2Fnoticias%2F2014%2F01%2F11%2Fnota%2F2010286%2Fcadena-comidas-dice-que-si-cumple-le-sorprende-cierre&ei=De8iU768A-qS0gHWv4G>

Entrepreneur. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de McDonald's:

<http://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570-0.html>

Entrepreneur Media. (2012). *Restaurant and More: Entrepreneur's Step by Step Guide* (4th ed.). U.S.A.: Entrepreneur Press.

Expreso. (28 de Enero de 2014). Más sabores para el paladar guayaquileño. *Expreso*.

Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de

http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5663138&tipo=2

Facebook. (s.f.). Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de China Wok Perú:

<https://www.facebook.com/ChinaWokPeru?fref=ts>

Flores, F. (13 de Diciembre de 2012). ¿Quieres éxito? primero sé feliz. *Ekos Perú*. Obtenido

de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1444>

Gómez, C. (7 de Diciembre de 2008). Cadenas de comida rápida desarrollan estrategias para

sobrellevar la actual crisis económica. *Portafolio*. Obtenido de

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4710476>

González Astudillo, M. (4 de Julio de 2015). *¿Será el 2015 tan recesivo como lo fue el 2009?*

Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de Economía en Jeep: Un blog sobre economía del Ecuador: <http://economiaenjeep.blogspot.com/2015/07/sera-el-2015-tan-recesivo-como-lo-fue.html>

González Astudillo, M. (5 de Agosto de 2015). *Diagnóstico de la Situación de la Economía Ecuatoriana y Recomendaciones de Política Económica*. Recuperado el 19 de Agosto

de 2015, de Economía en Jeep: Un blog sobre economía del Ecuador:

<http://economiaenjeep.blogspot.com/2015/08/diagnostico-de-la-economia-ecuatoriana.html>

Google Public Data. (s.f.). Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de Indicadores del

Desarrollo Mundial: http://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_

Hoy. (8 de Junio de 2009). La comida es un negocio rentable. *Hoy*. Obtenido de

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comida-es-un-negocio-rentable-352246.html>

Hoy. (14 de Febrero de 2013). San Valentín mueve la economía y a los artistas. *Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/san-valentin-mueve-la-economia-y-a-los-artistas-574198.html>

Hoy. (7 de Enero de 2014). INEC: Ecuador terminó 2013 con una inflación del 2,70 %. *Hoy*. Recuperado el 2014 de Enero de 27, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/inec-ecuador-termino-2013-con-una-inflacion-del-2-70-598437.html>

INEC. (s.f.). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90

La Hora. (4 de Enero de 2013). Permiso con el mismo precio. *La Hora*. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101446504/-1/Permiso_con_el_mismo_precio.html#.Uvoy8PI5OSo

La Hora. (28 de Enero de 2014). Más restricciones a las importaciones se avecinan en Ecuador. *La Hora*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101623053#.UugjDxDv600>

Las crisis del 2009 y 2015 son distintas. (13 de Enero de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/crisis-2009-2015-son-distintas.html>

Laube, J. (s.f.). How to Turn Your Good Restaurant into a Great Business. *Restaurant Resource Group*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de http://rrgconsulting.com/turn_your_restaurant_into_great_business.htm

Líderes. (22 de Enero de 2013). La regla: más locales cerca de los clientes. *Líderes*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/mercados/Subway-comida-franquicia-Ecuador_0_851314891.html

M.I. Municipalidad de Guayaquil. (11 de Febrero de 2014). *M.I. Municipalidad de Guayaquil*.

Obtenido de Tasa de Habilitación y Control: <http://guayaquil.gob.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>

M.I. Municipalidad de Guayaquil. (s.f.). *M.I. Municipalidad de Guayaquil*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de Solicitud de Registro de Patentes:

<http://www.guayaquil.gov.ec/content/solicitud-de-registro-de-patentes>

McDonalds Ecuador. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Institucional:

<http://www.mcdonalds.com.ec/>

Millward Brown. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de 2013 BrandZ Top 100:

http://www.millwardbrown.com/brandz/Top_100_Global_Brands.aspx

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (s.f.). Permiso de Funcionamiento de Locales.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (s.f.). Permiso de Funcionamiento de Locales.: <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (29 de Diciembre de 2013). Ministerio de Salud clausura dos restaurantes tras operativos de control. *Portal de Noticias*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-clausura-dos-restaurantes-tras-operativos-de-control/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (19 de Diciembre de 2013). MSP clausura local de comidas rápidas Burger King en Quito. *Portal de Noticias*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/msp-clausura-local-de-comidas-rapidas-burger-king-en-quito/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (7 de Enero de 2013). Plazos de cumplimiento del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de

alimentos. *Portal de Noticias*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/tag/decreto-ejecutivo-3253/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (7 de Enero de 2014). Ministerio de Salud clausuró McDonald's al sur de Quito. *Portal de Noticias*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-clausuro-mcdonalds-al-sur-de-quito/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (s.f.). Derechos por Permisos de Funcionamiento Año 2013. *Ministerio de Salud del Ecuador*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Costo-permisos-de-funcionamiento.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (7 de Marzo de 2013). Ministerio de Turismo del Ecuador. *El Ministerio de Turismo desarrolla campaña de registro a establecimientos turísticos*. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio-de-turismo-desarrolla-campana-de-registro-a-establecimientos-turisticos/>

Registro Oficial del Ecuador . (5 de Marzo de 2012). Pliego Tarifario de la Sociedad de Autores del Ecuador. *Registro Oficial No. 653*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://guayaquil.gob.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>

Registro Oficial del Ecuador. (28 de Diciembre de 2014). Registro Oficial del Ecuador. *Ordenanza que establece el cobro del Impuesto anual de Patente en el cantón Guayaquil*. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/ordenanzapatentegye.pdf

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de Registro Único de Contribuyente: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>

Shoop, M. (s.f.). How to Prevent Vegetables From Losing Vitamins and Minerals During Cooking. *GlobalPost*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2013, de <http://everydaylife.globalpost.com/prevent-vegetables-losing-vitamins-minerals-during-cooking-23420.html>

Trading Economics. (19 de Agosto de 2015). *Ecuador GDP*. Obtenido de <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/gdp>

Vive In. (2010). *Wok to Walk*. Recuperado el Agosto de 2010, de http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/woktowalk/LUGAR-WEB-FICHA_LUGAR_VIVEIN-8822263.html

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de China Wok: http://es.wikipedia.org/wiki/China_Wok

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de List of countries with McDonald's restaurants: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_with_McDonald's_restaurants

Wok to Walk. (2010). Obtenido de <http://www.woktowalk.com/homepage/>

Wright, B. (n.d.). *Eating Well*. Retrieved Agosto 26, 2013, from What Does a 2,000-Calorie Diet Look Like?: http://www.eatingwell.com/nutrition_health/nutrition_news_information/what_does_2000_calorie_diet_look_like

Zumba, L. (8 de Agosto de 2015). La distracción motiva la visita en los malls. *Expreso*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=8223392&idcat=38269&tipo=2>